RESEARCH

Julia Jane Tonn

Frauen in Führungspositionen

Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen



Frauen in Führungspositionen

Julia Jane Tonn

Frauen in Führungspositionen

Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen



Julia Jane Tonn
Mainz, Deutschland

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich 02 Sozialwissenschaften, Medien und Sport der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Jahr 2014 als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

ISBN 978-3-658-10909-7 ISBN 978-3-658-10910-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer VS

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Danksagung

Am Zustandekommen dieser Arbeit waren viele Personen beteiligt, die mich in materieller und ideeller Form unterstützt haben und denen an dieser Stelle Dank gebührt. Allen voran gilt mein besonderer Dank Herrn Prof. Dr. Peter Preisendörfer, der als Betreuer maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Seine konstruktive Kritik und seine Anregungen haben mir entscheidend weitergeholfen. Danken möchte ich auch Herrn PD Dr. Manfred Herzer, der als Korreferent die Aufgabe der zeitintensiven Zweitbegutachtung übernommen hat. Ebenso herzlich danke ich Frau Monika Rühl (Lufthansa Group), die mich als Mentorin während der Promotion begleitet und den Fortschritt dieser Arbeit interessiert verfolgt hat. Des Weiteren sei allen Beteiligten der empirischen Untersuchung für ihre Hilfs- und Kooperationsbereitschaft gedankt. Trotz zum Teil erheblicher Arbeitsbelastung fanden sie die Zeit für ein Gespräch, gewährten mir vorbehaltlos Zugang zu ihrer Organisation und trugen damit zum Gelingen dieser Arbeit bei. Allen FreundInnen, die mich auf dem Weg der Promotion begleitet haben, danke ich für ihre liebevolle und ermunternde Unterstützung. Eine entscheidende und unverzichtbare Grundlage meines wissenschaftlichen Arbeitens war meine Familie, die mich stets vorbehaltlos in meinem Vorhaben bestärkt und gefördert hat. Mit Rat und Tat stand mir voller Zuversicht meine Schwester zur Seite. Mit ihrem Humor und Optimismus hat sie mir auch durch schwierige Phasen geholfen und mich immer wieder anzuspornen gewusst. Ihr gilt mein innigster Dank. Eine besondere Würdigung und Anerkennung gebührt schließlich meinem Vater, der mir stets eine wesentliche Stütze war und mit seiner materiellen Zuwendung das Projekt „Doktorarbeit“ möglich gemacht hat. Seinem Vertrauen sowie seiner Zuversicht und bedingungslosen Liebe gilt mein ganz besonderer Dank. Gewidmet ist diese Arbeit meiner Mutter – meine Inspiration und Motivation.

Mainz, April 2015 *Julia Tonn*

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AR	Aufsichtsrat
BEEG	Bundesentgelt- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktien Index
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
EU	Europäische Union
FiM	Frauen im Management
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
MA	MitarbeiterInnen
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
Mio.	Million
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Mrd.	Milliarde
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
V	Vorstand

1 Einführung in das Thema

Warum sind Frauen trotz gewandelter Geschlechterrollen, eines hohen Bildungsniveaus und einer daraus resultierenden hohen Qualifizierung, vielfältiger arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und gesetzlicher Regelungen noch immer in Leitungsfunktionen von Politik und Wirtschaft unterrepräsentiert? Die Beantwortung dieser Frage gestaltet sich aus wissenschaftlicher Sicht als schwierig. Anhand von Erkenntnissen unterschiedlicher Studien ist es zwar möglich, Aussagen über die Anzahl von Frauen in verantwortungsvollen Tätigkeiten zu treffen sowie die Entwicklung des Anteils von Managerinnen in Organisationen zu beleuchten, doch über die Gründe für den geringen Frauenanteil in Führungsfunktionen ist man sich bisher nicht einig. Dennoch ist die Unterrepräsentanz von Frauen schon lange Teil der wissenschaftlichen Diskussion (siehe Kapitel 2.3), nimmt auch in der öffentlichen Debatte einen hohen Stellenwert ein und rangiert auf der politischen Agenda ebenfalls sehr weit oben. Insbesondere im Zusammenhang mit dem steigenden internationalen Wettbewerbsdruck und der Diskussion um den demografischen Wandel und den befürchteten Fach- und Führungskräftemangel rücken qualifizierte Frauen immer wieder in den Mittelpunkt der arbeitsmarktpolitischen Debatte. Denn im Rahmen der Diskussion um das Thema „Frauen und Führung" herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Abwesenheit von Frauen in den obersten Managementebenen einer ökonomischen Ressourcenverschwendung gleich kommt.

1.1 Gesellschaftliche und politische Relevanz der Thematik

Geschlechterdifferenzen (Gender Gaps) findet man mit unterschiedlicher ökonomischer Relevanz nicht nur im Kontext von Organisationen, sondern auch innerhalb des Erwerbsarbeitsmarktes. Der bekannteste Gender Gap ist der Einkommensunterschied zwischen den Geschlechtern bei gleicher Leistung (Gender Pay Gap). Doch auch bei der Art der Beschäftigung, dem Qualifikationsniveau, der Karriereentwicklung und bei der Besetzung von Leitungspositionen in Politik und Wirtschaft findet man ökonomisch relevante Geschlechtsunterschiede. Dabei kann die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen nicht vollständig mit produktivitätsrelevanten Unterschieden zwischen den Geschlechtern erklärt werden,

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_1,

und auch eine Reduzierung auf individuelle Präferenzen würde zu kurz greifen. Vielmehr deutet der Gender Gap auf eine direkte oder indirekte bzw. mittelbare Diskriminierung von Frauen hin. Es gilt daher kritisch zu hinterfragen, wie eng Geschlechterdifferenzen mit Hierarchie verbunden sind (vgl. Bielby/Baron 1986a, 1986b; Hinz/Gartner 2005; Holst/Busch 2009; Kreimer 2009).

Eines der wichtigsten Ziele der europäischen Beschäftigungsstrategie ist die Herstellung von Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt. Der Entwicklungsfortschritt dieses politischen Ziels wird u. a. anhand der Frauenquote im Erwerbssystem gemessen.[1] Im Jahr 2000 vereinbarten die EU-Mitgliedstaaten auf dem Sondergipfel in Lissabon, bis 2010 die weibliche Beschäftigungsquote auf 60 Prozent zu erhöhen (vgl. Eichhorst/Rhein 2004). Diese Zielvorgabe hat Deutschland längst erreicht. Insbesondere der Anteil erwerbstätiger Mütter hat sich deutlich erhöht und kann als ein entscheidender gesellschaftlicher Fortschritt im Rahmen von Chancengleichheitsbemühungen angesehen werden.[2] Die Erwerbstätigkeit von Müttern gewinnt in Deutschland an Normalität, und auch in Europa werden Frauen mit Kindern im Erwerbsleben zunehmend akzeptiert (vgl. BMFSFJ 2012). Die Ungleichheit der Geschlechter in hohen Positionen der Wirtschaft erweist sich hingegen als äußert hartnäckig. Der Frauenanteil in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft verharrt seit vielen Jahren auf einem niedrigen Niveau und spiegelt in keiner Weise den Anteil weiblicher Beschäftigter wider (vgl. Holst/Busch/Kröger 2012). Dies wird jedoch zunehmend als Problem erkannt. Denn nicht nur geraten Unternehmen vor dem Hintergrund der Globalisierung zunehmend unter Druck, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Sondern auch der demografische Wandel, also die konstant niedrige Geburtenrate und die alternde Bevölkerung, schürt insbesondere in einem rohstoffarmen und hochtechnologisierten Land wie Deutschland die Angst vor einem Fach- und Führungskräftemangel.

Worauf aber ist es zurückzuführen, dass die Ressourcen von Frauen bislang nicht ausreichend genutzt und Frauen im Bereich der Erwerbsarbeit diskriminiert werden? Eine prominente Erklärung für den geringen Anteil von Frauen in Führungsfunktionen ist die Problematik der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit. Insbesondere die Unmöglichkeit, beide Lebensbereiche zeitlich und organisatorisch zu vereinen, erschwere Frauen eine berufliche Karriere. Neben fehlenden Betreuungsangeboten, kurzen Öffnungszeiten von Kindergärten und

1 Die Erwerbstätigenquote von Frauen stellt den Anteil erwerbstätiger Frauen in Relation zu allen Frauen im erwerbsfähigen Alter (15- bis 64-Jährige) dar (vgl. ILO 2014; Statistisches Bundesamt 2013).

2 An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass sich die Vollzeitquote der aktiv erwerbstätigen Mütter zwischen Ost- und Westdeutschland deutlich unterscheidet. Differenzen zwischen den alten und neuen Bundesländern sind jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit. Darüber hinaus wird von einem internationalen Vergleich aufgrund der Komplexität der Thematik ebenfalls abgesehen.

Kitas sowie einem Mangel an Ganztagesschulen begünstigt auch die Zurückhaltung der meisten Männer im Bereich Haushalt den Verzicht von Frauen auf verantwortungsvolle berufliche Tätigkeiten zugunsten der Familie. Der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler nahm diese Problematik als Ausgangspunkt, als er in seiner Antrittsrede im Deutschen Bundestag 2004 betonte, dass sich der Erziehungsauftrag an beide Geschlechter richte. „Kinder sind nicht allein Frauensache, sondern Elternsache“, so Köhler (Bundespräsidialamt 2004: 9). Es müsse sowohl Männern als auch Frauen möglich sein, Elternschaft und eine berufliche Karriere miteinander zu verbinden (ebd.). Mit der Vereinbarkeitsproblematik ist zwar eine der Ursachen für den geringen Frauenanteil in oberen Führungsfunktionen erkannt, doch reicht dieser Erklärungsansatz nicht aus, um den Mangel an kinderlosen Frauen in verantwortungsvollen beruflichen Tätigkeiten zu begründen. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil kinderloser Akademikerinnen und der hohe Anteil von Müttern und Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung lassen zwar ein Vereinbarkeitsproblem vermuten, doch selbst Frauen ohne Kinder oder Kinderwunsch, deren Aufstiegsambitionen nicht durch eine familienbedingte Auszeit oder ein Vereinbarkeitsproblem eingeschränkt werden, schaffen den Sprung in die Spitzengremien bislang nur vereinzelt. Scheinbar sind noch weitere Mechanismen wirksam, die den Frauen den Weg nach oben erschweren (vgl. Holst et al. 2012). Mittlerweile liegt eine Vielzahl an Erklärungsansätzen vor, auf die in Kapitel 2.3 näher eingegangen wird.

Für das Ineinander- und Miteinanderwirken verschiedenster Ursachen spricht auch, dass die bisherigen politischen Maßnahmen wie die Einführung der Elternzeit zwar neuen Schwung in die Debatte um fehlende Frauen in Führungsfunktionen gebracht haben, doch noch keinen Erfolg hinsichtlich eines annähernd ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses in den Spitzengremien von Wirtschaft und Politik. Und auch der Ausbau von Betreuungsplätzen oder flexible Arbeitszeitmodelle in Leitungspositionen scheinen unzureichend. Mehr Frauen im deutschen Management ist zwar das erklärte Ziel von Wirtschaft und Politik, unklar ist man sich jedoch, wie dies gelingen kann. Seit die im Jahre 2001 getroffene Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern in der Privatwirtschaft scheiterte, wird der Ruf nach einer Frauenquote in den Spitzengremien deutscher Unternehmen lauter (vgl. DIHK 2014).

Denn das Management ist nach wie vor eine Männerdomäne, in der Frauen Seltenheitswert haben. Eine staatlich geregelte Frauenquote soll die Geschlechterdifferenz und -hierarchie abbauen und Frauen den Aufstieg in die obersten Führungsebenen erleichtern. Eine staatliche Regulierung in dieser Angelegenheit ist jedoch umstritten und so ist man sich über eine Gesetzesvorlage noch immer uneinig. Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern steht jedoch auf der

Agenda der Wirtschaftsunternehmen ganz weit oben, und so haben sich einige DAX-Unternehmen freiwillig verpflichtet, den weiblichen Nachwuchs zu fördern und zu sichern. Auf einem Gipfeltreffen von Regierung und WirtschaftsvertreterInnen zur Frauenquote im Oktober 2011 wurde eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf 35 Prozent bis spätestens 2020 vereinbart. Diese Regelung ermöglicht es den Unternehmen, selbst zu bestimmen, auf welchen Hierarchieebenen der weibliche Anteil an Führungskräften erhöht wird, doch bleiben von dieser Regelung die entscheidenden Posten Vorstand und Aufsichtsrat unberührt. Sollte es den DAX-30-Konzernen jedoch nicht gelingen, den Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten merklich zu erhöhen, will das Familienministerium sie gesetzlich zu einer selbst gewählten Quote verpflichten (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2011).

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

Den Mittelpunkt der nachfolgenden Analyse bildet der Gender Gap in Führungspositionen von Arbeitsorganisationen. Zur Ursache, Existenz und Dauerhaftigkeit dieses Phänomens gibt es eine Vielzahl an Erklärungsansätzen und empirischen Analysen, doch liegen in der Organisationsforschung nur wenige Untersuchungen über die Auswirkungen betrieblicher Strukturen und Prozesse auf den Anteil weiblicher Führungskräfte in Unternehmen vor. Zudem mangelt es an organisationstheoretischen Arbeiten zur Erklärung der Unterrepräsentanz. Diese Forschungslücke zumindest ein Stück weit zu schließen, ist das Anliegen dieser Dissertation. Mit Hilfe von Konzepten und Theorien der Organisationsforschung wird in dieser Arbeit danach gefragt, warum hochqualifizierte Frauen im Vergleich zu den männlichen Kollegen seltener in verantwortungsvollen beruflichen Positionen zu finden sind. Dabei konzentriert sich die Analyse auf die Geschlechterungleichheit in Organisationen des Arbeitsmarktes. Diese halte ich deshalb für relevant, weil Erwerbsarbeit einen zentralen Mechanismus darstellt, über den Lebenschancen eröffnet und begrenzt werden und die in diesem Kontext nach wie vor vorzufindende Geschlechterungleichheit weitreichende gesamtgesellschaftliche Folgen hat (Lengfeld 2007).

Während MikrotheoretikerInnen das soziale Handeln von individuellen AkteurInnen in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses stellen und in Makrotheorien den staatlichen AkteurInnen ein maßgeblicher Einfluss bei der Erzeugung von Geschlechterdifferenz und -hierarchie zugewiesen wird, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf betriebliche Faktoren. Soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ist das Ergebnis einer Wechselwirkung von Strukturen und Handlungen. Da Organisationen sich im Rahmen des gängigen Drei-Ebenen-Modells

der Gesellschaftsanalyse auf der Mesoebene, also in der Mitte zwischen Individuen (Mikroebene) und der Gesellschaft (Makroebene) befinden, kann die Wechselwirkung zwischen diesen Ebenen angemessen berücksichtigt werden (vgl. Baron/Bielby 1980). Bei der Ausarbeitung des theoretischen Konzepts sollen daher primär mikrosoziologische und strukturelle Faktoren im Kontext von Organisationen in den Blick genommen werden.

Auf der Mikroebene geht es um die Skizzierung von Arbeits- und Lebensbedingungen, die Frauen eine reale gleichberechtigte Teilhabe an Leitungs- und Führungsarbeit erschweren bzw. verhindern. Die sich aus der Vereinbarkeitsproblematik ergebenden Auswirkungen auf die Lebensplanung von Männern werden nicht näher untersucht, weil das Male-Breadwinner-Modell noch immer das vorherrschende Familienmodell in Deutschland ist. Obwohl sich ein Umdenkprozess abzeichnet, liegen die Familien- und Hausarbeit bisher hauptsächlich im Zuständigkeitsbereich der Frauen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Lebensplanung und Erwerbstätigkeit von Frauen. Dargestellt wird die Thematik zwar aus Sicht der Frauen, viele Aussagen können aber in abgewandelter Form oder gleichermaßen auf Männer übertragen werden.

Die organisationsbezogene Basis sozialer Ungleichheit ist der Mesoebene zugehörig. Dort umfasst das Forschungsziel die Analyse der Ursachen und des Ausmaßes der geschlechtlichen Ungleichheit. Im Hinblick auf die Inklusion hochqualifizierter Frauen stellt sich die Frage nach den Merkmalen jener Organisationen, in denen die Einbindung von Frauen besser gelingt als in anderen.

Externe Karrierekontexte sind Teil der Makroebene. Hier geht es um das organisationale Umfeld, in denen die weibliche Führungsminorität eingebunden ist. Neben gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ist die Außendarstellung der Unternehmen Gegenstand der Analyse.

Insgesamt wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die geschlechterdifferente Allokation von Männern und Frauen in statushohen Positionen das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von mikrosozialen und strukturellen Faktoren im Kontext von Organisationen ist (vgl. Preisendörfer 1987; Wilz 2004).

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die Grundlage meiner eigenen Forschung ist eine umfangreiche interdisziplinäre Literaturrecherche und -auswertung. Diese erstreckte sich von der Grundlagenforschung bis hin zur Auswertung nationaler und internationaler Studien. Dies war notwendig, um einen Überblick über den wissenschaftlichen Forschungs-

stand zu gewinnen und einen theoretischen Rahmen zu definieren. Bei der Literaturanalyse interessierten insbesondere die wissenschaftliche Diskussion über den Zusammenhang von Geschlecht und Organisation sowie Erklärungsansätze zur Geschlechterungleichheit in Organisationen. Empirische Untersuchungen und Forschungsergebnisse zur (Unter-)Repräsentanz weiblicher Führungskräfte in Organisationen und die vielfältigen Barrieren im Rahmen der innerbetrieblichen Mobilität waren ebenfalls Teil der Analyse.

Bevor ich auf die Gliederung der Arbeit in einzelne Kapitel eingehe, möchte ich die Differenzierung in einen theoretischen und einen empirischen Teil vorstellen: Der theoretische Teil (Kapitel 1 bis 3) widmet sich den möglichen Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Die Erklärungsansätze für die Marginalisierung reichen dabei von der Evolutionsbiologie und den vermeintlichen geschlechterdifferenten Gehirnstrukturen bis hin zu soziologischen Ansätzen, die die gesellschaftspolitischen und kulturspezifischen Aspekte beleuchten. Der Einbezug verschiedener Disziplinen ist deshalb wichtig, weil man sich in der aktuellen Diskussion einig ist, dass es keine alleinige Ursache für die Marginalität von Führungsfrauen gibt. Vielmehr handelt es sich hier um eine Reihe von personalen, strukturellen und gesellschaftlichen Faktoren. Erschwerend kommt hinzu, dass die einzelnen Barrieren sich gegenseitig beeinflussen und es somit keine eindeutige Wirkungsrichtung gibt. Für eine umfassende Erforschung der Gründe dieser Chancenungleichheit bedarf es daher einer Auswahl an Theorien, die im Rahmen organisationsgebundener Geschlechterungleichheit relevant sowie aussagekräftig erscheinen. Die vorliegende Arbeit stellt sich der Komplexität dieser Problemstellung und fokussiert dabei eine organisationstheoretische Analyse. Neben den beiden amerikanischen Organisationsforscherinnen Kanter (1977a, 1977b) und Acker (1990, 1991) mit ihren klassischen Ansätzen „tokenism“ und „gendered organizations“ zur Minderheitenproblematik weiblicher Führungskräfte und der Vergeschlechtlichung von Institutionen und Organisationen bilden der Netzwerkansatz sowie der Neo-Instiutionalismus den Kern des theoretischen Rahmens dieser Arbeit. Während Kanter in dem oben genannten Werk mit ihrem Tokenism-Konzept einen strukturellen Erklärungsansatz darlegt, bei dem die Segregation in Unternehmen und der Machtaspekt aufgegriffen werden, präsentierte Acker Anfang der 1990er Jahre einen Ansatz, der die Handlungsdimension betont. Betriebliche Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse sind auch im Netzwerkansatz Teil der Analyse. Neben der Ungleichverteilung berufsrelevanter Ressourcen zwischen den Geschlechtern haben mit dieser Perspektive mikropolitische Faktoren Einfluss auf die Geschlechterasymmetrie. Die Analyse von Geschlechterungleichheit in Organisationen darf aber nicht den organisationalen Kontext vernachlässigen, denn gesellschaftliche Institutionen sind ebenfalls eine zentrale Dimension von Organisationen. Neben der Formal-

struktur von Organisationen gilt es sowohl die spezifische Organisationskultur als auch die gesellschaftlichen Machtverhältnisse und die sich verändernden Umweltbedingungen in die Analyse mit einzubeziehen (vgl. Kreimer 2009).

Insgesamt wird danach gefragt, inwiefern die „alten“ Forschungsergebnisse der „gendered organizations“-Debatte heute noch Bestand haben, und es wird ihr Bezug zur betrieblichen Realität diskutiert. Damit wird die Grundlage für die empirische Analyse geschaffen, die sich an die Theoriediskussion anschließt.

Eine eigene qualitative Studie bildet den zweiten Teil der Arbeit (Kapitel 4 und 5). Im Rahmen von Experteninterviews mit WirtschaftsvertreterInnen wurden die Aspekte der Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Praxis erhoben. Die Komplexität des Gender Gap macht allerdings eine differenzierte Betrachtung notwendig, wonach zwischen Geschlechterdifferenzen im Vorfeld des beruflichen Einstiegs, dem Berufseintritt sowie der Aufstiegsmobilität innerhalb des Unternehmens unterschieden werden muss. Es wurde untersucht, welche betrieblichen Faktoren die Beteiligung von Frauen in Führungsfunktionen beeinflussen. Neben strukturellen Barrieren wurden auch intrapsychische und ideologische Hürden bei der Analyse mitberücksichtigt. Denn neben einer betrieblichen Selektion in Form einer selektiven Neubesetzung vakanter Positionen auf der Basis eines maskulinen leistungsorientierten Karrierekonzepts können ideologische Barrieren und intrapsychische Barrieren wie mangelndes Selbstvertrauen oder ein geteiltes Commitment eine Selbstselektion begünstigen. Aus den erhobenen Daten wurden schließlich mit Hilfe des theoretischen Erklärungsrahmens diejenigen Informationen gefiltert, die für die forschungsleitende Frage relevant erschienen. Dabei beschränkt sich die Analyse nicht nur auf die selbst gewonnenen Daten, sondern zieht ergänzend bzw. vergleichend Ergebnisse anderer Studien heran. Dies soll zu einem höheren Erkenntnisgewinn beitragen und die Generalisierbarkeit erhöhen.

In einem letzten Schritt werden die theoretischen und empirischen Analysen miteinander verbunden, indem eine Rückanbindung der Theoriediskussion an die Erkenntnisse aus der betrieblichen Realität erfolgt (Kapitel 6). Im Fazit werden schließlich die wichtigsten Ergebnisse reflektiert, und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und mögliche weiterführende Forschung bildet den Abschluss dieser Arbeit (Kapitel 7).

Die Arbeit gliedert sich insgesamt in sieben Kapitel. Nach der Einführung (*Kapitel 1*) wird im *Kapitel 2* die horizontale und vertikale Segregation von Arbeitsmarkt und Organisationen diskutiert. Dabei wird gezeigt, dass die wachsende berufliche Integration von Frauen nicht unbedingt mit einem Abbau geschlechtsbezogener Diskriminierung einhergeht. Die Definition wichtiger Begriffe sowie ein Überblick über die Diskussion der scientific community über das Verhältnis von Geschlecht und Organisation bilden eine weitere Annäherung an

das Forschungsthema dieser Arbeit. In Form eines Überblicks folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Erklärungsansätze zu den geschlechterrelevanten Aufstiegsbarrieren und zentralen Benachteiligungen von Frauen, die im Kontext sozialer Ungleichheit in der Literatur diskutiert werden. Die Ausführungen beziehen sich dabei auf ausgewählte Ansätze und Konzepte, die für die Fragestellung dieser Arbeit als relevant erachtet werden. Mittlerweile liegen eine Vielzahl an theoretischen Arbeiten und empirischen Studien zu diesem Thema vor, sodass ich mich auf die Darstellung der zentralen Befunde beschränken werde. Da ideologische Barrieren in Form von Geschlechterstereotypen ebenso wirksam sind wie strukturelle Hindernisse, endet die Einführung in das Forschungsthema mit der Darlegung gängiger Mythen und ihrer Funktion als Mittel der (Re-)Produktion von Geschlechterdifferenz und -hierarchie. Das *Kapitel 3* präsentiert eine Auswahl an Organisationstheorien, die im Rahmen der Fragestellung einschlägig und aussagekräftig sind. Diese Theorien und Konzepte bilden den Erklärungsrahmen und schaffen die Grundlage für die empirische Erhebung. Wichtige Weiterentwicklungen dieser Theorien und Konzepte werden diskutiert und ihre Anschlussfähigkeit für die Fragestellung dieser Arbeit aufgezeigt. Im *Kapitel 4* wird das Forschungsdesign beschrieben und es werden für das Verständnis notwendige zusätzliche methodische Hinweise gegeben. Die Ergebnisse der eigenen qualitativen Studie werden im *Kapitel 5* präsentiert. Das Erkenntnisinteresse liegt dabei, wie erläutert, auf dem Gender Gap in Führungspositionen von Arbeitsorganisationen. Der Analyse werden die Organisationstheorien aus Kapitel 3 zugrundegelegt und es wird nach den geschlechterdifferenten Aufstiegsbarrieren gefragt. Zusätzlich werden Informationen und Studien herangezogen, die eine umfassende Interpretation der Befunde ermöglichen. Im *Kapitel 6* werden die erhobenen Daten und theoretischen Ausführungen zusammengeführt. Auf diese Weise wird ein konkreter organisationaler Kontextbezug der Theoriediskussion hergestellt. Anhand des theoretischen Erklärungsrahmens werden die zentralen, die forschungsleitende Frage betreffenden Befunde der eigenen empirischen Forschung diskutiert. Das *Schlusskapitel 7* fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen. Die Arbeit endet mit Anregungen für mögliche weiterführende Forschungen.

2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Im Folgenden wird zunächst anhand von Ergebnissen ausgewählter Studien ein Bild zur Anzahl und Entwicklung des Anteils von Managerinnen in der BRD gezeichnet (Kapitel 2.1). Daran anschließend werden die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit definiert und erläutert sowie die Relevanz der Kategorie Geschlecht in der Organisationsforschung dargelegt (Kapitel 2.2). Ein Überblick über das Spektrum theoretischer Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte erfolgt im Kapitel 2.3. Die Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz reichen dabei von Erkenntnissen der Evolutionsbiologie bis hin zu soziologischen Merkmalen, d. h. den gesellschaftspolitischen und kulturspezifischen Aspekten. Da sich um das Thema „Frauen und Führung" mittlerweile zahlreiche Mythen in Form von Behauptungen, stereotypen Vorstellungen und Vorurteilen ranken, wird abschließend im Kapitel 2.4 auf diese Geschlechterstereotype und die entsprechenden Forschungsergebnisse näher eingegangen. Da Stereotype bei der Produktion von Geschlechterungleichheit und -hierarchie eine wichtige Rolle spielen, erhoffe ich mir, mit der Entmystifizierung einen Beitrag zum Abbau der gläsernen Decke[3] zu leisten.

2.1 Quantitative Bestimmung anhaltender Aufstiegsungleichheit

Die Bestimmung des tatsächlichen Anteils von Frauen in Führungspositionen gestaltet sich als schwierig, weil die mir zum Forschungszeitpunkt vorliegenden Studien stark variierten, was die konzeptionellen und formalen Abgrenzungen verschiedener Variablen wie Personal, Beobachtungsjahr, Unternehmensgröße sowie Stichprobe angeht, sodass eine Vergleichbarkeit lediglich eingeschränkt möglich und ein eindeutiges Ergebnis nicht herauszuarbeiten ist.

In dem Beitrag „Frauen in Führungspositionen: Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung" des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2011 beschreiben Körner und Günther die

3 Der Begriff „gläserne Decke" ist Ende der 1970er Jahre unter dem Schlagwort „glass ceiling" bekannt geworden und rückte die Geschlechtersegregation in den Mittelpunkt der medialen Diskussion. Eine nähergehende Betrachtung der Segregation von Arbeitsmärkten und Organisationen findet sich u. a. in Kapitel 2.3.4.

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Entwicklungen der letzten Jahre. Dabei geben sie zu bedenken, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte in Abhängigkeit von der Definition und Operationalisierung der Begriffe „Führungskraft“ und „Führungsposition“ variiert (siehe dazu ausführlich Kapitel 2.2.1).

Hinsichtlich des Begriffs „Führungskraft“ bezieht der Mikrozensus beispielsweise Angestellte im öffentlichen Dienst und Beamte mit ein, die Führungskräftestudie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wiederum Selbstständige (vgl. Holst et al. 2009). Beim Mikrozensus handelt es sich um eine amtliche Repräsentativstatistik für Deutschland, die seit 1957 jährlich durchgeführt wird und seit 1968 zudem die Arbeitskräftestichprobe der EU enthält. Als Mehrthemenumfrage liefert der Mikrozensus u. a. Daten zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Bevölkerung sowie des Arbeitsmarktes und ermöglicht so auch die Beurteilung des weiblichen Führungskräftepersonals in Deutschland. Der Mikrozensus ist die größte Haushaltsbefragung Europas und umfasst in einer Zufallsstichprobe ein Prozent aller Haushalte in Deutschland. Im Gegensatz zu den anderen Haushaltsbefragungen in Deutschland besteht nur beim Mikrozensus Auskunftspflicht, was insbesondere im Zusammenhang mit der Analyse des Führungskräfteanteils von Interesse ist. Denn gerade die oberste Führungsetage ist mit freiwilligen Befragungen eher schwer erfassbar. Zudem sind im Mikrozensus stellvertretende Auskünfte über andere Haushaltsmitglieder zulässig (vgl. Körner/Günther 2011; Statistisches Bundesamt 2014a). Während der Mikrozensus Haushalte befragt, handelt es sich bei dem IAB-Betriebspanel um eine repräsentative, sich jährlich wiederholende ArbeitgeberInnenbefragung, die erstmals im Jahr 1993 durchgeführt wurde. Das Panel ermöglicht die Analyse der betrieblichen Situation der weiblichen Führungskräfte. Per Zufallsstichprobe werden die zu befragenden Betriebe aus der rund zwei Millionen großen Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit ermittelt. Als Längsschnittdatensatz liegen dann von ungefähr 16.000 Betrieben aller Wirtschaftszweige und Größenklassen Informationen zu verschiedenen beschäftigungspolitischen Themen vor (vgl. IAB 2014).

Ähnlich wie beim Begriff „Führungskraft“ variiert auch beim Begriff „Führungsposition“ die konzeptionelle und formale Abgrenzung. Die Bezeichnung „Führungsebene“ wird i. d. R. nicht nur auf die Betriebsebene bezogen, sondern auch über die Stellung im Beruf abgegrenzt. Führungspositionen können anhand der drei Kriterien Gehaltsebene, Karriereebene sowie Bezeichnung der Position definiert werden. Zur höchsten Führungsebene gehören i. d. R. der Aufsichtsrat, der Vorstand und die Geschäftsführung.[4]

Während das IAB Geschäftsführer, Eigentümer, Vorstände, Filial- und Be-

---

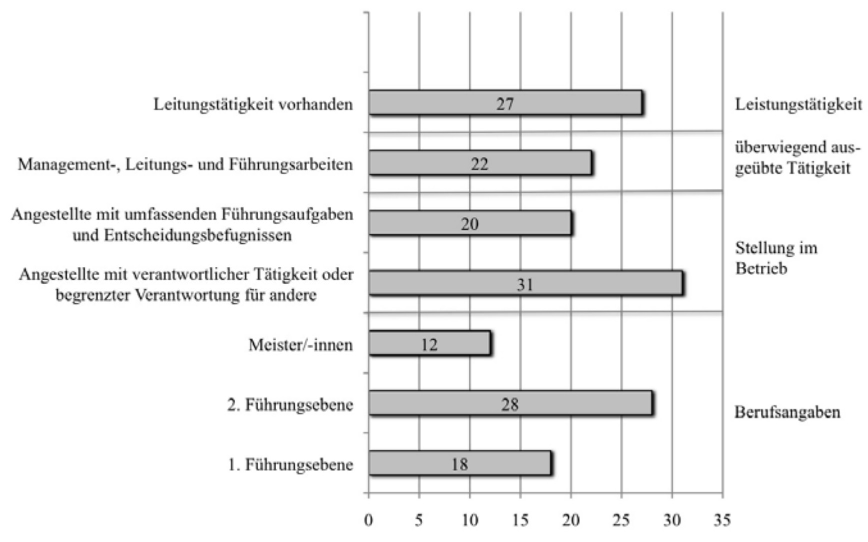
4 Eine nähere Ausführung zur Dreiteilung der Unternehmenshierarchien in oberes, mittleres und unteres Management findet sich in Kapitel 2.2.1.

triebsleiter zur obersten Funktionsebene zählt, differenziert das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs. Zur ersten Führungsebene zählen beispielsweise Personen mit umfassenden Führungsaufgaben, wohingegen Beschäftigte mit hoch qualifizierten Tätigkeiten unterhalb der obersten Führungsebene liegen. Beim SOEP handelt es sich um eine sich jährlich wiederholende repräsentative Längsschnittstudie, im Rahmen dessen seit 1984 private Haushalte und Personen in Deutschland befragt werden (vgl. DIW Berlin 2013; Holst et al. 2012). Beim Mikrozensus erfolgt dagegen die Analyse des Frauenanteils in Führungspositionen zum einen über die Berufsangaben der Befragten und zum anderen über die Merkmale „Stellung im Betrieb", „überwiegend ausgeübte Tätigkeit" (Mikrozensus-Zusatzprogramm)[5] sowie „Leitungsfunktion in der Haupttätigkeit". Das Erhebungsmerkmal „Stellung im Betrieb" erlaubt es, die Befragten nach der jeweiligen hierarchischen Ebene im Unternehmen zu differenzieren. Das Merkmal wird seit dem Jahr 1969 im Rahmen einer Selbsteinschätzung erhoben, liefert aber keine direkten Informationen zu Führungskräften. Die beiden Items „Leitungstätigkeit in der Haupttätigkeit" und „überwiegend ausgeübte Tätigkeit" ermöglichen dagegen eine genauere Analyse. Das Merkmal „Leitungstätigkeit in der Haupttätigkeit" wurde im Jahr 2006 als geschlossene Frage in den Fragebogen aufgenommen, unterliegt aber nicht der Auskunftspflicht. Ebenfalls seit 1969 wird als Indikator zur Erfassung von Führungskräften das Merkmal „überwiegend ausgeübte Tätigkeit" unter 20 Antwortvorgaben anhand der Kategorie „Management-, Leitungs- und Führungsarbeiten" erfasst. Da dies aber die einzige Kategorie ist, die Führungsarbeiten umfasst, ist eine weitere Differenzierung nicht möglich (Körner/Günther 2011: 437 ff.).

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass die Definition des Führungsbegriffs einen direkten Einfluss auf die jeweils erhobene Frauenquote hat. Wie die folgende Abbildung 1 zeigt, belegen die Ergebnisse des Mikrozensus exemplarisch, dass die Frauenquote umso größer ist, je weiter der Führungsbegriff definiert wird.

5 Die Zusatzprogramme des Mikrozensus ergänzen alle vier Jahre das jährliche Frageprogramm und sind, im Gegensatz zum Grund- und Ergänzungsprogramm, teilweise von der Auskunftspflicht befreit (vgl. Statistisches Bundesamt 2014b).

Abb. 1: Frauenanteile unter den Führungskräften im Jahr 2007, differenziert nach verschiedenen Operationalisierungen (Angaben in Prozent)



Quelle: Ergebnisse des Mikrozensus bzw. der Arbeitskräfteerhebung, zit. n. Körner/Günther 2011: 447.

Mit 31 Prozent ist der Anteil weiblicher Führungskräfte am höchsten unter den „Angestellten mit selbstständiger Leistung in verantwortlicher Tätigkeit oder begrenzter Verantwortung für andere“ (Stellung im Betrieb). Deutlich niedriger liegt mit 20 Prozent der Anteil bei den „Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen“. Auf der ersten Führungsebene betrug der Frauenanteil im Jahr 2007 18 Prozent und auf der zweiten Ebene 28 Prozent. Der Anteil wurde anhand der Berufsangaben ermittelt. 22 Prozent der Arbeitnehmerinnen gaben an, Management-, Leitungs- und Führungsarbeiten als überwiegende Tätigkeit auszuüben. Allerdings werden hier nicht nur Personen mit Entscheidungsbefugnissen erfasst, sondern es werden auch Assistenztätigkeiten bei der Auswertung berücksichtigt.

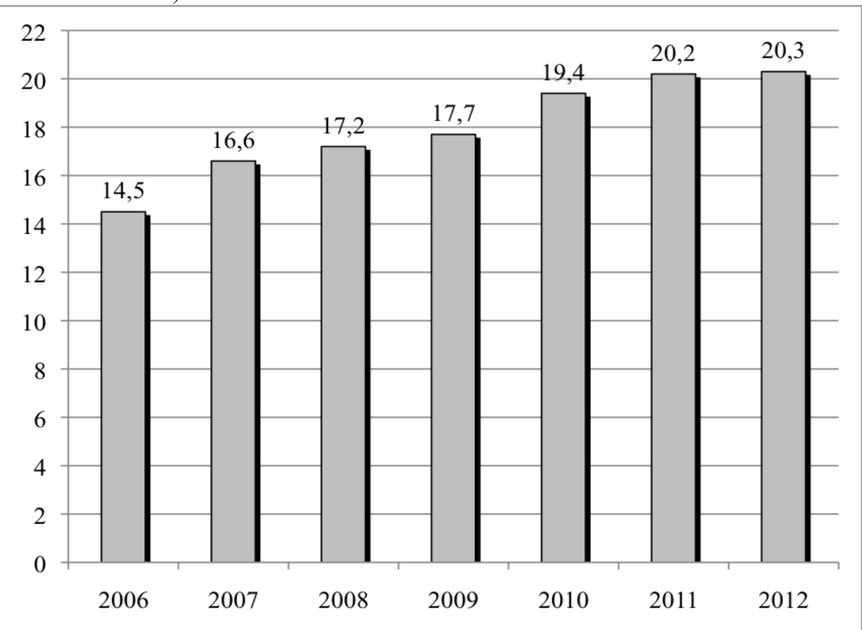
Neben einer uneinheitlichen Definition und einer differierenden Abgrenzung des Personals – hier die Gruppe der Führungskräfte – hängt die Varianz der Anzahl und des Anteils von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen auch mit der Auswahl der Stichprobe und dem Beobachtungsjahr zusammen. Mit Erhebungen wie dem Mikrozensus und dem SOEP werden Erwerbstätige in ganz Deutschland befragt, wohingegen das IAB in seiner Studie den Betrieb als Untersuchungseinheit zugrundelegt. Die Erhebungen von Hoppenstedt und dem

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn konzentrieren sich auf Unternehmen ab einer bestimmten Größe. Dies führt allerdings zur Vernachlässigung von Kleinunternehmen und wirkt sich auch auf die Auswahl der Gruppe der Führungskräfte aus. Eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Führungsebenen muss daher immer auch die Fragestellung, die Betriebsgröße und das Beobachtungsjahr berücksichtigen (vgl. Holst et al. 2009). Insgesamt ist ein direkter Vergleich der Daten aufgrund der konzeptionellen Differenzen in den verschiedenen Studien zwar nur begrenzt möglich, dennoch lassen die unterschiedlichen Erhebungen ähnliche Entwicklungstendenzen erkennen.

Die sich seit 1984 jährlich wiederholende repräsentative Längsschnittstudie SOEP ermittelte im Jahr 2010 für Deutschland hochgerechnet insgesamt etwa vier Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft. Die Frauenquote unter den angestellten Führungskräften lag bei etwa 30 Prozent. Der weibliche Beschäftigtenanteil unter den Angestellten in der Privatwirtschaft betrug allerdings 57 Prozent (Holst et al. 2012: 18 ff.). Während das SOEP Erwerbstätige für ganz Deutschland befragt, konzentriert sich Hoppenstedt auf Unternehmen mit einem MitarbeiterInnenanteil von mehr als zehn Personen und einem jährlichen Umsatz von mindestens zwei Millionen Euro (vgl. Schwarze et al. 2012). Die Hoppenstedt-Studie „Frauen im Management“ (FiM) ermittelte 2010 unter den Führungskräften einen Frauenanteil von 19,4 Prozent. Wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, hat sich der Anteil weiblicher Führungskräfte im Beobachtungszeitraum von 2006 bis 2012 um 5,8 Prozentpunkte erhöht. 20,3 Prozent Frauen in Führungspositionen reichen allerdings für eine Gleichverteilung der Geschlechter nicht aus. Obwohl eine Zunahme des Frauenanteils zu verzeichnen ist, belegen die Daten, dass sich trotz der immensen medialen Thematisierung der Geschlechterungleichheit in diesem Kontext nur wenig in den Führungsetagen der Unternehmen getan hat.



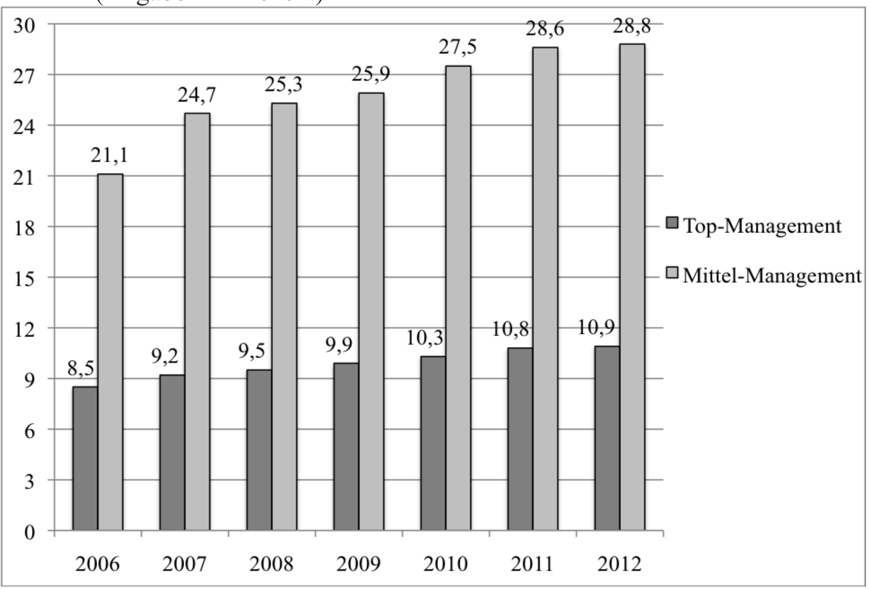
Abb. 2: Frauenanteile im Management deutscher Unternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: Hoppenstedt Firmendatenbank, Stand: 2012, zit. n. Schwarze et al. 2012: 6.

Betrachtet man in der folgenden Abbildung 3 den Frauenanteil im Management getrennt nach der ersten und zweiten Führungsebene, zeigt sich, dass das mittlere Management den größten Anstieg zu verzeichnen hat. Während etwa 29 Prozent der Frauen den Sprung auf eine leitende Position im Mittel-Management schaffen, beträgt die Frauenquote im Top-Management nur knapp 11 Prozent. Das mittlere Management spielt für Frauen demnach eine entscheidende Rolle, doch noch immer scheint es eine gläserne Decke zum eigentlichen Top-Management zu geben.


Abb. 3: Frauenanteil im Top- und Mittel-Management deutscher Unternehmen (Angaben in Prozent)

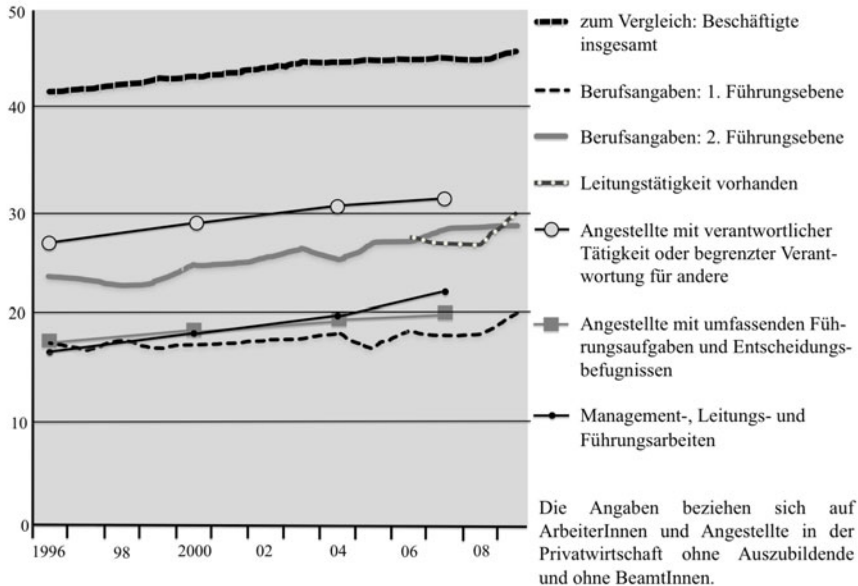


Quelle: Hoppenstedt Firmendatenbank, Stand: 2012, zit. n. Schwarze et al. 2012: 8.

Körner und Günther (2011) zufolge lässt der steigende Frauenanteil im Management zwar einen dynamischen Fortschritt im Verlauf der letzten Jahre erkennen, doch ist der Wachstum der Frauenquote in den Führungsebenen erstens als gering zu bezeichnen und zweitens in erster Linie auf einen Anstieg von Führungsfrauen in den Ebenen unterhalb des Top-Managements zurückzuführen. Der Mikrozensus verzeichnet sogar einen tendenziell größer werdenden Abstand zwischen den beiden Führungsebenen (siehe Abbildung 4). Demzufolge ist der Frauenanteil der ersten Führungsebene seit Mitte der 1990er Jahre von 18 Prozent auf 20 Prozent im Jahr 2009 gestiegen. Die zweite Führungsebene kann hingegen eine Zunahme von 5 Prozentpunkten verzeichnen. So betrug der Frauenanteil im Jahr 1996 24 Prozent und 2009 29 Prozent.



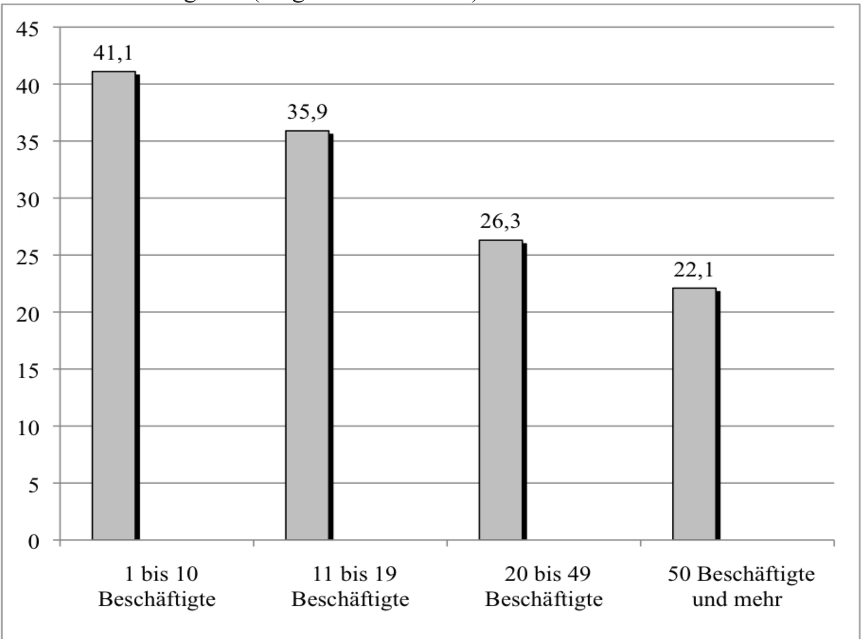
Abb. 4: Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen (Angaben in Prozent)



Quelle: Ergebnisse des Mikrozensus bzw. Arbeitskräfteerhebung, zit. n. Körner/Günther 2011: 449.

Des Weiteren verzeichnet der Mikrozensus einen sinkenden Anteil an Führungsfrauen mit Zunahme der Betriebsgröße, wie aus der Abbildung 5 zu entnehmen ist. Demnach lag der Frauenanteil an den mit Hilfe der Berufsangaben ermittelten Führungskräften im Jahr 2009 bei 22,1 Prozent in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten. In Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitenden lag der weibliche Führungskräfteanteil hingegen zwischen 41,1 und 26,3 Prozent.


Abb. 5: Frauenanteile in Führungspositionen im Jahr 2009, differenziert nach Betriebsgröße (Angaben in Prozent)



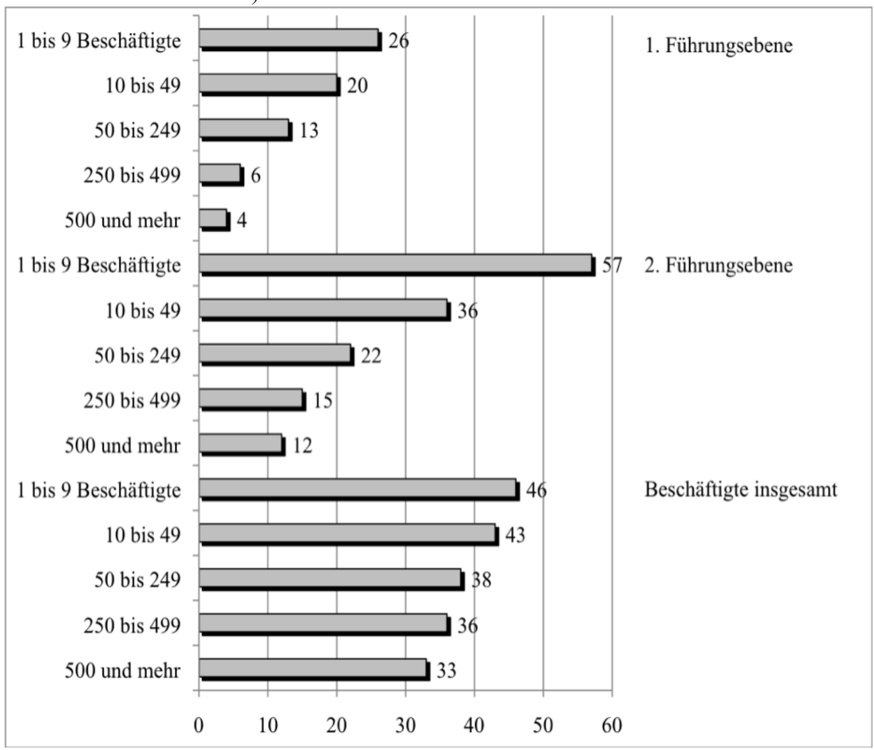
Quelle: Ergebnisse des Mikrozensus, zit. n. Körner/Günther 2011: 450.

Der Größeneffekt wird noch deutlicher, wenn man die beiden Managementsegmente Top- und Mittel-Management getrennt voneinander betrachtet. Während die erste Führungsebene in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten im Jahr 2009 knapp 15 Prozent Frauen verzeichnete, lag der weibliche Führungskräfteanteil in den Kleinbetrieben bei 24 Prozent. Eine ähnliche Differenz findet man auf der zweiten Ebene. Die Frauenquote im Mittel-Management der größeren Betriebe lag bei 24 Prozent, wohingegen die Kleinbetriebe 40 Prozent ihrer zweiten Führungsebene mit Frauen besetzten. Insgesamt sinkt damit mit zunehmender Betriebsgröße nicht nur der Frauenanteil an allen Beschäftigten, sondern ebenso nimmt die Anzahl weiblicher Führungskräfte mit zunehmender Beschäftigtenzahl ab. Zu vermuten ist also, dass Frauen den Zugang zum Management umso leichter finden, je kleiner der Betrieb ist. Die Größendifferenz könnte damit zusammenhängen, dass es sich bei kleineren Betrieben i. d. R. um von den EigentümerInnen geleitete Betriebe handelt, in denen Frauen entweder selbst die Eigentümerinnen des Betriebs sind oder als Mitglieder der Eigentümerfamilie in

Leitungspositionen vertreten sind. Allerdings finden sich in Betrieben jeder Größe deutlich mehr Frauen in Positionen der zweiten Führungsebene und darunter als in der oberen Ebene (Körner/Günther 2011: 449 f.).

Die Führungskräftestudie des IAB stützt sich neben dem IAB-Betriebspanel 2004 auf Daten des Mikrozensus, die ebenfalls aus dem Jahr 2004 stammen, was ergänzend zur Analyse der Betriebe eine Betrachtung der individuellen Situation der Führungskräfte ermöglicht. Darüber hinaus erfolgt ein Vergleich mit dem Mikrozensus 2000 (vgl. Brader/Lewerenz 2006; Kleinert/Kohaut/Zirngibl 2006). Die Auswertungen in der Abbildung 6 bestätigen, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens der Anteil an Frauen an der Gesamtbelegschaft und an Führungspositionen sinkt.

Abb. 6: Frauenanteile nach Betriebsgröße und Hierarchie im Jahr 2004 (Angaben in Prozent)



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, zit. n. Brader/Lewerenz 2006: 2.

Mit dem IAB-Betriebspanel 2008 liefert das IAB im Vergleich zu der Erhebung im Jahr 2004 aktuellere Informationen über die Besetzung der Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Vergleicht man die Daten aus den beiden Jahren 2004 und 2008 in Abbildung 6 und Tabelle 1, bestätigt sich, dass Führungsfrauen in Kleinunternehmen und im Mittelstand entsprechend ihres Beschäftigtenanteils relativ gut vertreten sind. Und auch im Mittel-Management der Großunternehmen ist ein Anstieg des Frauenanteils erkennbar. Auf den Top-Ebenen der Großunternehmen bleiben Männer jedoch nach wie vor mehrheitlich unter sich. Denn trotz einer Verdoppelung des Frauenanteils auf der ersten Führungsebene von Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind Frauen entsprechend des Beschäftigtenanteils deutlich unterrepräsentiert. Im Jahr 2004 waren Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten zu 4 bzw. 12 Prozent vertreten. Und im Jahr 2008 hatte sich der Anteil auf der ersten Führungsebene um 5 Prozentpunkte erhöht und die zweite Ebene verzeichnete einen Zuwachs von 12 auf 18 Prozent (vgl. Fischer/Dahms/Bechmann/Frei/Leber 2009).

Tab. 1: Frauen in Führungspositionen im Jahr 2008, differenziert nach Betriebsgröße (alle Angaben betreffen die Privatwirtschaft)

Anzahl der Beschäftigten pro Betrieb	**Frauenanteil in %**		
	in der 1. Führungsebene	**in der 2. Führungsebene**	**an allen Beschäftigten**
1 bis 9	27	-	50
10 bis 49	21	37	44
50 bis 99	20	34	41
100 bis 199	16	28	40
200 bis 499	12	23	39
500 und mehr	9	18	34
insgesamt	**25**	**35**	**42**

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008, zit. n. Kohaut/Möller 2010: 2.

Basierend auf den Daten des SOEP informiert das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) regelmäßig über die betriebliche Situation, die Arbeitsmarktlage und über sozioökonomische Merkmale von Führungskräften. Da Frauen insbesondere in den Spitzengremien unterrepräsentiert sind, stellt das DIW Berlin zudem Daten zum Geschlechterverhältnis in Vorständen und Aufsichtsräten bereit. Für den Führungskräfte-Monitor 2001-2006 wurde eine Vollerhebung in den Gremien der nach Umsatz 100 größten Banken, Sparkassen und 59 größten Versicherungen, den DAX-30, den Unternehmen mit Bundesbeteiligung sowie den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors durchge-

führt (Holst et al. 2009). Das Update Führungskräfte-Monitor 2012 hat alle Einzelindikatoren für den gesamten Beobachtungszeitraum 2001 bis 2010 mit der aktualisierten Hochrechnung des SOEP neu berechnet. Trotz positiver Veränderungen zeigt diese Berechnung nach wie vor ein ernüchterndes Bild bezüglich der Gleichstellung der Geschlechter in den deutschen Führungsetagen. Und daran hat sich auch im Jahr 2012 nichts geändert, wie die Zahlen des Managerinnen-Barometers 2013 belegen. Der Anteil von Frauen an den Vorständen der nach Umsatz 200 größten Unternehmen lag 2011 bei 3 Prozent und 2012 bei 4 Prozent. Das entspricht 28 Sitzen (2011) bzw. 39 Sitzen (2012), die von Frauen eingenommen wurden. Insgesamt gab es 970 Vorstandsposten. 83,5 Prozent der Unternehmen hatten ausschließlich männliche Vorstandsmitglieder, und den Vorstandsvorsitz hatte nur in zwei Fällen je eine Frau inne.

Die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen verzeichneten Ende 2012 im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Zuwachs des Frauenanteils der Vorstandsmitglieder von 4,1 Prozentpunkten, was 7,8 Prozent Frauen in den Vorständen entspricht. Die medienwirksame Bestellung weiterer Frauen in den Vorstand ist offenbar auf die erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit bezüglich der DAX-30 zurückzuführen. In 18 der 30 Vorstände blieben Männer im Jahr 2012 unter sich. Aber da es zu diesem Zeitpunkt 15 Frauen in den DAX-Vorständen gab, ist zumindest von einem kleinen Fortschritt im Rahmen der Diskussion um mehr Frauen in Spitzengremien zu sprechen.

In der öffentlichen Wirtschaft findet man ähnliche Strukturen wie in der Privatwirtschaft. 2012 gingen von den insgesamt 143 Vorstandsposten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung 16 Sitze an Frauen. Damit lag der Frauenanteil bei 11,2 Prozent. Den Vorsitz hatten sechs Frauen inne, was mit 10,5 Prozent eine Verdoppelung im Vergleich zu den drei Frauen (5,5 Prozent) im Jahr 2011 entspricht. Der etwas höhere Anteil von Frauen im Vorstand des öffentlichen Sektors könnte darauf zurückzuführen sein, dass Organisationen dieses Sektors einer stärkeren externen Kontrolle ausgesetzt sind und dadurch hinsichtlich gesellschaftspolitisch relevanter Themengebiete wie Umweltschutz oder Chancengleichheit vergleichsweise fortschrittlich agieren. 19,9 Prozent der Aufsichtsratsposten wurden im Jahr 2012 in den Beteiligungsunternehmen des Bundes von Frauen besetzt. Den Vorsitz hatten 20,8 Prozent Frauen inne. Allerdings nahmen alle Aufsichtsratsvorsitzende eine Leitungsfunktion in Bundesbehörden ein, weshalb der hohe Wert eine Folge der Gleichstellungsgesetzgebung sein könnte oder möglicherweise im Zusammenhang mit der funktionsgebundenen Gremienbesetzung steht.

In den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen lag der Frauenanteil Ende 2012 bei 12,9 Prozent und verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr einen Zuwachs um 1,0 Prozentpunkte. Doch trotz eines leichten Aufwärtstrends gelangen

mehr als zwei Drittel der Frauen allein aufgrund von Mitbestimmungsregeln in das Gremium. Ähnlich sieht es in den DAX-30-Unternehmen aus, in denen 63,5 Prozent der Frauen als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft entsandt wurden. Der Frauenanteil lag dort 2012 nur bei 19,4 Prozent und in zwei Unternehmen blieben die Spitzengremien rein männlich besetzt. Die Leitung des Gremiums hatte nur in zwei Unternehmen eine Frau inne (Holst et al. 2012: 91 ff.; Holst/Schimeta 2013a: 4).

Wie aus der Tabelle 2 zu entnehmen ist, betrug der Frauenanteil in den Vorständen der 100 umsatzstärksten Banken und Sparkassen im Jahr 2006 2,5 Prozent. Und auch im Jahr 2012 sind mit einem Frauenanteil von 4,2 keine größeren Veränderungen feststellbar. Von insgesamt 407 Vorstandssitzen lag der absolute Anteil von Frauen bei 17, wobei dies einer Zunahme gegenüber dem Vorjahr von 1,0 Prozentpunkten entspricht. Den Vorstandsvorsitz hatten drei Frauen inne. In 83 Prozent der Vorstände in den Banken und Sparkassen war keine einzige Frau vertreten. Im Versicherungsgewerbe lag der Frauenanteil in den Vorständen im Jahr 2012 bei 5,7 Prozent, womit von insgesamt 384 Vorstandsposten 22 Frauen einen Sitz inne hatten. An 65,6 Prozent der Vorstände waren keine Frauen beteiligt, sodass wie in den Jahren zuvor die Gremien ausschließlich von Männern geleitet wurden. Hier zeigt sich eine außerordentliche Diskrepanz zwischen den einzelnen Hierarchieebenen, denn der Anteil weiblicher Beschäftigter ist mit 56,9 Prozent im Finanzsektor besonders hoch. Und auch im Versicherungsgewerbe stellen Frauen mit 49,3 Prozent der ArbeitnehmerInnen einen Großteil der Beschäftigten (Holst/Schimeta 2013b: 16 ff.). Das IAB ermittelte für das Jahr 2008 in den Betrieben der sonstigen Dienstleistungen mit 70 Prozent einen ebenfalls hohen Frauenanteil der Beschäftigten, doch im Vergleich zum Finanzsektor und Versicherungsgewerbe lag der Anteil weiblicher Führungskräfte mit 40 Prozent auf der ersten Führungsebene und 62 Prozent auf der zweiten Ebene deutlich höher. Ähnlich ausgewogen präsentiert sich der Sektor Handel und Reparatur mit 49 Prozent dort beschäftigter Frauen. Davon befanden sich 27 Prozent auf der ersten und 40 Prozent auf der zweiten Leitungsebene. Hier bestätigt sich noch einmal die Geschlechterungleichheit und -hierarchie in der Finanzbranche, denn der hohe Anteil von Frauen unter den Beschäftigten spiegelt sich in keiner Weise in den höchsten Entscheidungsgremien wider, die nahezu ausschließlich Männern vorbehalten bleiben. Eine hohe weibliche Beschäftigtenquote garantiert also nicht per se eine gerechte und adäquate Verteilung von Führungspositionen (Kohaut/Möller 2010: 3 f.).

Im Vergleich zu den Vorständen fiel im Jahr 2012 der weibliche Anteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der Banken und Sparkassen mit 17,8 Prozent und 15,3 Prozent bei den Versicherungen deutlich höher aus. Allerdings ist dies auch in diesem Fall auf die Mitbestimmungsregel zurückzuführen, wonach

der Aufsichtsrat in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten zu gleichen Teilen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zu besetzen ist. Während bei den Versicherungen mit 81,1 Prozent fast alle Frauen von der Arbeitnehmerschaft entsandt wurden, sind es bei den Banken und Sparkassen 63,5 Prozent. Den Vorsitz hatten drei Frauen bei den Banken und Sparkassen inne, und bei den Versicherungen leitete eine Frau das Gremium. Insgesamt weist der Finanzsektor im Vergleich zu den Wirtschaftsunternehmen einen höheren Anteil an Frauen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten auf, doch erklärt sich dies allein durch den höheren Anteil an weiblichen Beschäftigten (Holst/Schimeta 2013b: 18).

Tab. 2: Frauen in Vorständen oder Aufsichtsräten großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland

	Banken und Sparkassen			Versicherungen		
	2006	**2011**	**2012**	**2006**	**2011**	**2012**
Vorstände/ Geschäftsführungen						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	63	59	61
mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	63	59	61
mit Frauen im Vorstand	10	12	17	10	14	21
Anteil in Prozent	**10,0**	**12,0**	**17,0**	**15,9**	**23,7**	**34,4**
Mitglieder insgesamt	442	404	407	394	385	384
Männer	431	391	390	384	370	362
Frauen	11	13	17	10	14	22
Anteile der Frauen in Prozent	**2,5**	**3,2**	**4,2**	**2,5**	**3,6**	**5,7**
Vorsitze insgesamt	100	100	100	63	59	61
Männer	98	99	97	63	59	61
Frauen	2	1	3	0	0	0
Anteile der Frauen in Prozent	**2,0**	**1,0**	**3,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Aufsichts-/Verwaltungsräte						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	63	59	61
mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	63	59	61
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	88	88	46	45	50
Anteil in Prozent	**89,0**	**88,0**	**88,0**	**73,0**	**76,3**	**82,0**
Mitglieder insgesamt	1633	1567	1491	812	689	704
Männer	1387	1307	1226	720	599	599
Frauen	246	260	265	92	90	108
Anteile der Frauen in Prozent	**15,1**	**16,6**	**17,8**	**11,3**	**13,1**	**15,3**
Vorsitze insgesamt	100	100	100	63	59	61
Männer	97	98	98	63	58	60
Frauen	3	2	3	0	1	1
Anteile der Frauen in Prozent	**3,0**	**2,0**	**3,0**	**0,0**	**1,7**	**1,6**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmendenvertretung	33	53	56	24	33	39
Mitglieder insgesamt	599	738	786	291	385	411
Männer	496	628	649	256	347	358
Frauen	103	110	137	35	38	53
Arbeitnehmendenvertreterinnen	85	78	87	32	36	43
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**82,5**	**70,9**	**63,5**	**91,4**	**94,7**	**81,1**

Quelle: Recherchen und Darstellung des DIW Berlin, zit. n. Holst/Schimeta 2013b: 18.

Insgesamt ist, so lässt sich zusammenfassen, ein positiver Aufwärtstrend beobachtbar, doch reicht diese Entwicklung für eine ausgeglichene Führungsspitze in den Betrieben Deutschlands nicht aus. Zudem spiegelt der Anstieg des Frauenanteils im mittleren Management vor allem Bildungseffekte wider. Das heißt, die steigende Anzahl von Studentinnen wirkt sich auf die Geschlechterverteilung innerhalb der betrieblichen Hierarchie aus. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis findet man vor allem im Dienstleistungssektor, im Gastgewerbe, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Erziehungsbranche. Allerdings handelt es sich bei diesen Arbeitsbereichen um weiblich konnotierte Sektoren, die i. d. R. mit einer geringen Entlohnung einhergehen. Zudem führt ein hoher Frauenanteil unter den Beschäftigten nicht zwangsläufig zu einer größeren Zahl von Frauen an der Betriebsspitze. Nachholbedarf besteht vor allem bei den großen Unternehmen des Finanzsektors, wo ein erhebliches Missverhältnis bezüglich des Gender Gaps bei der Zusammensetzung der Spitzengremien und der Beschäftigten besteht. Die Aufsichtsräte weisen zwar insgesamt im Vergleich zu den Vorständen einen höheren Frauenanteil auf, doch erhält die Mehrheit der Frauen ihr Mandat im Aufsichtsrat von der ArbeitnehmerInnenvertretung.

Strukturelle Verbesserungen gab es dagegen bei der Berufswahl, denn immer weniger Frauen und Männer arbeiten in rein „männlich“ oder „weiblich“ konnotierten Berufszweigen. Immer mehr Frauen und Männer sind in sogenannten „Mischberufen“ tätig. Im Jahr 2010 lag in diesem Arbeitskontext der Anteil bei den männlichen Führungskräften bei 39 Prozent und bei den weiblichen Führungskräften bei 48 Prozent. Männliche Führungskräfte in typischen Frauenberufen stellen mit 7 Prozent allerdings die Ausnahme dar. Während 2010 66 Prozent der weiblichen Angestellten in Frauenberufen tätig waren, lag der Anteil unter den Führungsfrauen bei 26 Prozent. Diese Verbesserungen reichen aber noch nicht aus, um eine Veränderung hin zu einer Geschlechtergerechtigkeit zu bewirken. Denn insbesondere die Betriebsgröße wirkt sich zuungunsten weiblicher Führungskräfte aus, da mit steigender Unternehmensgröße der Frauenanteil im Top-Management sinkt (Holst et al. 2012: 30 f.).

Aus ökonomischer Sicht macht die asymmetrische Geschlechterverteilung an der Spitze von Macht und Einkommen jedoch keinen Sinn und ist sogar als den ökonomischen Interessen der Betriebe zuwiderlaufend zu bezeichnen. Denn zum einen lassen der globale Wettbewerb und die fortschreitende Tertiarisierung einen Verzicht auf qualifizierte Frauen nicht (mehr) zu und zum anderen verweisen Management-Ansätze wie das sogenannte Managing Diversity-Konzept auf eine Profitsteigerung durch u. a. geschlechterheterogen zusammengesetzte Führungsteams (vgl. Cox/Blake 1991).[6] Mehr Frauen an der Unternehmensspitze

6 Neben dem Geschlecht spielen beim Diversity Management-Konzept Dimensionen wie Alter, Nationalität, sexuelle Orientierung etc. ebenfalls eine wichtige Rolle.

sollte aber nicht allein aus ökonomischem Interesse ein wichtiges Ziel sein. Auch eine „Corporate Social Responsibility“ erzeugt zunehmend Handlungsdruck bei den im Fokus der Öffentlichkeit stehenden Unternehmen. So werden WirtschaftsvertreterInnen nicht müde zu beteuern, wie wichtig es sei, das Potenzial aller Arbeitnehmenden-gruppen voll auszuschöpfen. Doch trotz dieses rhetorischen Einsatzes für mehr Gleichheit der Geschlechter: Die Realität zeigt – abgesehen von leicht positiven Änderungen – nach wie vor eine stabile Geschlechterungleichheit und -hierarchie in der Spitze der Unternehmensführungen. Weder neue Managementkonzepte, Fördermaßnahmen, der zunehmende globale bzw. transnationale Wettbewerb noch Bestrebungen, die Frauenquote an der Führungsspitze zu erhöhen, konnten bisher an der Marginalität von Frauen in verantwortungsvollen Positionen etwas ändern. Nach wie vor gilt: Je höher die Hierarchiestufe, desto weniger Frauen sind dort vertreten.

2.2 Definition wichtiger Begriffe

Nachfolgend werden im Kapitel 2.2.1 die Begriffe „Führungskraft“ und „ManagerIn“ definiert und die Einteilung der Unternehmenshierarchie in untere, mittlere und obere Führungsebene bzw. Lower-, Middle- und Top-Management erläutert. Das dieser Arbeit zugrundeliegende Begriffsverständnis wird gegenüber anderen Definitionen abgegrenzt und für die empirische Analyse zugänglich gemacht. Im Anschluss daran wird im Kapitel 2.2.2 auf das Verhältnis von Organisation und Geschlecht eingegangen. Dazu erfolgt zunächst eine kurze Begriffsdefinition, um danach einen Überblick über die Diskussion zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht zu geben.

2.2.1 Führungskraft und ManagerIn

In der Literatur finden sich uneinheitliche Definitionen und Abgrenzungen der Begriffe „Führungskraft“ und „ManagerIn“ (vgl. Körner/Günther 2011).

Der Begriff „*Management*“ wurde aus dem englischen Verb „to manage“ abgeleitet, das wiederum im 17./18. Jahrhundert aus dem französischen Begriff „ménagement“ entstanden ist. Die Wurzeln des Begriffs sind nicht vollständig geklärt, aber als mögliche Stammwörter kommen die lateinischen Begriffe „manus“ (Hand) und „agere“ (treiben, führen, tun) in Frage. Die Wörter „manus agere“ (an der Hand führen bzw. ein Pferd in allen Gangarten üben) und „mansionem agere“ (das Haus für die Eigentümer bestellen) stellen mögliche Ableitungen dar. In Deutschland verbreitete sich der Begriff insbesondere nach

dem Zweiten Weltkrieg, wird aber in der Literatur nicht einheitlich definiert, sodass „Managen“ je nach Zusammenhang unterschiedliche Bedeutungen hat. Zumeist wird er aber mit „Führen“ gleichgesetzt (Breisig 2006: 188 ff.; Staehle 1999: 71 f.).

Unter „Führung“ versteht man im wissenschaftlichen Sinn eine zielbezogene Einflussnahme innerhalb eines sozialen Gefüges. Nach Rosenstiel (1991: 3) soll diese gezielte Beeinflussung Geführte dazu veranlassen, aus den Unternehmenszielen abgeleitete Ziele zu erreichen. Im Unternehmensalltag handelt es sich allerdings entweder um eine Tätigkeit sachlich-materieller oder verhaltensbezogen-personeller Art. Die aufgabenbezogene Führung umfasst die dispositiven (leitenden) Aufgaben im sachlich-materiellen Bereich. Es handelt sich dabei um Managementfunktionen wie Zielsetzung, Planung, Organisation und Kontrolle. Diese Führung im weiteren Sinne wird von Staehle (1999) als „managen“ bezeichnet. Unter Führung im funktionalen Sinne versteht man damit die Beschreibung der Prozesse und Aufgaben zur Leistungserstellung und -verwertung. Dieser funktionale Führungsbegriff ist von der Führung im institutionellen Sinne abzugrenzen, der die Ausführenden dieser Tätigkeiten meint. Führung im institutionellen und damit engeren Sinne äußert sich in der Mitarbeitendenführung (Leadership) und wird von den Führungskräften ausgeführt (personenbezogener Führungsbegriff). Der Begriff „*Führungskraft*“ ist im Gegensatz zum Begriff „Leitender Angestellter/Leitende Angestellte“[7] gesetzlich nicht festgelegt und wird sehr weit gefasst. Je nach Definition gehören sowohl die mit Führungsfunktionen ausgestatteten Vorarbeitenden als auch die Vorstandsvorsitzenden zu diesem Personenkreis.

Mintzberg (1991) definiert dagegen den Begriff „Führungskraft“ im Hinblick auf die jeweiligen Funktionen, muss aber feststellen, dass eine eindeutige Abgrenzung und Beschreibung nicht möglich ist.

> Wenn man Manager fragt, was sie machen, werden sie sehr wahrscheinlich antworten, daß [sic] sie planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren. Dann beobachte man, was sie tatsächlich tun. Man sollte nicht überrascht sein, wenn man die Beobachtungen nicht mit diesen vier Begriffen in Verbindung bringen kann (ebd.: 22).

Rau (1995: 22 ff.) wiederum wählt den Zugang über die Merkmale, die eine Führungskraft kennzeichnen. Da, so Rau, viele Merkmale relevant sind und ihr gesamtes Spektrum zur Inoperationalität des Begriffs führen würde, hat Rau aus der Vielzahl der in der Literatur aufgeführten Merkmale die wichtigsten Eigenschaften herausgearbeitet. Dazu gehören im Einzelnen die Aspekte Funktion, Aktivität, Kompetenz, Zahl der unterstellten Mitarbeitenden, Einkommen, Ar-

7 Laut § 5 Abs. 3 und 4 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) sind Leitende Angestellte mit der Wahrnehmung von Arbeitgebendenfunktionen betraute ArbeitnehmerInnen.

beitszeit, Ausbildung, Titel sowie die Stellung innerhalb der Unternehmenshierarchie. Aus all diesen Eigenschaften lässt sich, Rau zufolge, allerdings nur der Indikator „Stellung in der Unternehmenshierarchie" generalisieren. Somit lässt sich eine Führungskraft lediglich anhand der Funktion zusammen mit der Hierarchiestufe im Unternehmen eindeutig identifizieren. Die Hierarchiestufen werden dabei i. d. R. als untere, mittlere und obere Führungsebene bzw. als Lower-, Middle- und Top-Management bezeichnet. Die mittlere und obere Führungsebene bzw. das Middle- und Top-Management werden dabei als die tatsächliche Führungsspitze einer Unternehmung angesehen. Dem Top-Management sind Vorstände, Geschäftsleitung, Geschäftsbereich- und Hauptabteilungsleitung zuzuordnen. Zum mittleren Management werden Filial- und Abteilungsleitende sowie die Leitung von Kompetenzzentren gezählt. Und das untere Management setzt sich aus den Zweigstellen- und GruppenleiterInnen zusammen (Körner/ Günther 2011).

Da in der vorliegenden Arbeit nicht die Managementfunktionen, sondern die Ausführenden dieser Tätigkeiten im Mittelpunkt der Analyse stehen, wird nachfolgend der personenbezogene Führungsbegriff verwendet. Zur Abgrenzung wird zudem die Stellung im Unternehmen herangezogen. Die Begriffe „Führungskraft" und „ManagerIn" werden aufgrund der fehlenden bzw. uneinheitlichen Kennzeichnung synonym verwendet.

Unter Führungskräften/ManagerInnen werden nachfolgend Personen ab 18 Jahren verstanden, die als Angestellte in der Privatwirtschaft tätig und mit umfassenden Führungsaufgaben betraut sind oder sonstige Leitungsfunktionen wahrnehmen. Der Begriff Führungskraft/ManagerIn umfasst damit Personen, denen im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit die Führung der Mitarbeitenden obliegt. Gegebenenfalls abweichende Definitionen werden an entsprechender Stelle angeführt.

Die Einteilung der Unternehmenshierarchie orientiert sich in dieser Arbeit, wie erläutert, an der gängigen Differenzierung in untere, mittlere und obere Führungsebene bzw. Lower-, Middle- und Top-Management. Vorstände und Geschäftsleitung werden dabei als tatsächliche Führungsspitze definiert. Die Geschäftsbereich- und Hauptabteilungsleitung gehören der formalen Einteilung folgend zwar auch zur Führungsspitze, werden aber im Kontext des empirischen Teils dieser Arbeit als Top-Management zusammengefasst. Filial- und Abteilungsleitende sowie ähnliche Leitungsfunktionen umfassen das mittlere Management, während sich das untere Management u. a. aus Zweigstellen- und Gruppenleitenden zusammensetzt. Diese grobe Einteilung verfolgt das Ziel eines einheitlichen Begriffsverständnisses und dient der Zuordnung der im Rahmen der qualitativen Interviews befragten Führungskräfte. Die Zahl der Führungsebenen hängt stark von der Struktur der jeweiligen Unternehmen ab und kann selbst

innerhalb eines Unternehmens zwischen den verschiedenen Bereichen variieren. Aufgrund z. T. erheblicher Unterschiede der Unternehmensstrukturen sowie Tätigkeitsfelder der jeweiligen Führungskräfte kann die Einordnung der Gesprächsteilnehmenden im Einzelfall von der eigentlichen Führungsposition im Betrieb abweichen. Die Begriffe Führungsebene, Managementebene sowie Hierarchieebene werden nachfolgend synonym verwendet.

2.2.2 Organisation und Geschlecht

Bis etwa Ende der 1980er Jahre dominierte die Annahme, Einkommen und Status seien ausschließlich das Ergebnis von persönlicher Eignung bzw. auf die Herkunftsfamilie zurückzuführen. MobilitätsforscherInnen im US-amerikanischen Raum kritisierten diese verkürzte Annahme und rückten organisationale Faktoren in den Forschungsmittelpunkt. Eine verstärkte Beschäftigung mit sozialer Ungleichheit in Organisationen findet man derzeit bei den amerikanischen MikrosoziologInnen. Neben organisationsbasierten Merkmalen rücken sie Faktoren wie Geschlecht oder Nationalität in den Fokus der Forschungsbemühungen. In Deutschland setzten die Forschungsbemühungen erst Jahre später ein, weshalb es zunächst an Arbeiten zum Einfluss spezifischer Organisationsmerkmale auf betriebliche Platzierungs- und Entwicklungsprozesse (berufliche Allokationsprozesse) mangelte. Diese Lücke haben deutsche Geschlechterforscherinnen erkannt und liefern mit ihren Analysen einen wertvollen Beitrag zur internationalen Diskussion (Achatz/Fuchs/Stebut/Wimbauer 2002: 284 ff.).

Was den Begriff „Organisation" angeht, findet man in den Standardwerken der Organisationsforschung eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen. Eine allgemeingültige Definition für Organisation zu geben, erweist sich allerdings als schwierig, weil Organisationen äußerst vielfältig sind und eine große Spannweite von Wirtschaftsunternehmen bis hin zu Schulen und Krankenhäusern umfassen. Die meisten Definitionen von Organisationen orientieren sich an den besonderen Merkmalen, die sie von ähnlichen sozialen Gebilden unterscheiden, oder nutzen die Zielorientierung als Definitionsmerkmal. Einige AutorInnen bedienen sich auch einfach der sogenannten enumerativen Definition, bei dem der Begriff durch Aufzählung von Beispielen charakterisiert wird. Relativ verbreitet ist auch der institutionelle Organisationsbegriff, wonach Organisationen ziel- bzw. aufgabenorientierte soziale Einheiten sind, die auf Dauer angelegt und mit institutionellen Regelungen ausgestattet das Verhalten der Mitglieder steuern (Voss 1992: 429 ff.).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Arbeitsorganisationen, bei denen ein Teil der Mitglieder eine vertragliche Beschäftigungsbeziehung eingeht und

sich dazu verpflichtet, an der Aufgabenrealisierung bzw. Zielerreichung durch entsprechende Aktivitäten mitzuwirken. Die Begriffe Organisation, Unternehmen und Betrieb werden nachfolgend bedeutungsgleich verwendet.

Neben der Vielfalt an Organisationsdefinitionen variiert auch das Forschungsinteresse und führt zu einer Fülle an Theorien und empirischen Studien, jeweils in Abhängigkeit des jeweiligen Interesses für bestimmte organisatorische Phänomene. Morgan (2002 [1986]) umschreibt die Funktionsweise von Organisationen u. a. mit den Begriffen Maschine, Organismus, Gehirn, Kultur oder politisches System. Dementsprechend kann das individuelle Verhalten innerhalb von Organisationen Gegenstand der Analyse sein, ebenso wie Strukturmerkmale oder soziale Prozesse der Organisation sowie die Organisation als kollektive Einheit in die Betrachtung einbezogen werden können. Scott (1986) unterscheidet drei Organisationskonzeptionen, indem er Organisationen in rationale, natürliche und offene Systeme einteilt. Diese Dreiteilung ermöglicht es, die Vielzahl an Definitionen zu kategorisieren und die Theorien zu gruppieren (vgl. Scott/Davis 2007). In Anlehnung an Scott werden in der vorliegenden Arbeit Organisationen als offene, mit ihrer Umwelt in einer Austauschbeziehung stehende Systeme verstanden, bestehend aus einer „Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickelt; die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren“ (Scott 1986: 47).

Doch nicht nur Organisationen stehen unter dem Einfluss ihrer Umwelt. Zwischen Organisation und Umwelt besteht eine wechselseitige Beeinflussung, die u. a. Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Gleichheits- und Ungleichheitsstrukturen hat (vgl. Scott 1986; Veith 1988). Wie im Kapitel 2.1 gezeigt werden konnte, steigt zwar die Erwerbsbeteiligung von Frauen und auch immer mehr Frauen und Männer sind in sogenannten „Mischberufen“ tätig, doch der Arbeitsmarkt weist weiterhin eine horizontale und vertikale Segregation qua Geschlecht auf. Neben einer Differenz zwischen Frauen- und Männergehältern, dem sogenannten „Gender Pay Gap“[8] (ausführlich z. B. Hinz/Gartner 2005; Holst/Busch 2009; Lengfeld 2007; Leuze/Strauß 2009), gibt es eine ungleiche Verteilung der Geschlechter in den verschiedenen Berufen und auf den einzelnen Hierarchiestufen. Frauen sind in der Wirtschaft, aber auch in wichtigen gesellschaftlichen Bereichen weiterhin stark unterrepräsentiert. Geht man von Geschlecht als einer sozialen Strukturkategorie aus, wird deutlich, dass Geschlecht eine gesellschaftliche Differenzierungskategorie ist, anhand derer es zu Diskri-

8 In Deutschland lag der Gender Pay Gap im Jahr 2010 bei 27 Prozent (Medianwert). Der geschlechtsspezifische Lohnunterschied im Management lag im selben Jahr bei 21 Prozent (vgl. z. B. Holst et al. 2012).

minierung kommt. Doch trotz dieser offensichtlichen geschlechtsbezogenen Chancenungleichheit nimmt die Kategorie „soziale Ungleichheit“ in der allgemeinen Organisationssoziologie eine untergeordnete Rolle ein und Geschlecht als Analysekategorie wird in der allgemeinen organisationstheoretischen Forschung bis heute größtenteils vernachlässigt.[9] In der Organisationsforschung werden Organisationen mehrheitlich als geschlechtsneutrale Gebilde definiert, und Organisationen als etwas gedacht, was unabhängig von Personen, Interaktionen und gesellschaftlichen Strukturen funktioniert (vgl. Acker 1990, 1991; Halford/Savage/Witz 1997; Müller 1999; Rastetter 1994). Diese Arbeit betrachtet Organisationen jedoch als soziale Systeme und legt ein komplexes Organisationsmodell zugrunde, das alle Ebenen einbezieht, auf dem Geschlecht relevant ist bzw. sein kann. In Anlehnung an Ackers (1990, 1991) Konzept der „gendered organization“ geht diese Arbeit daher von einem sehr weit gefassten Organisationsbegriff aus, der formale und informelle Strukturen berücksichtigt und der gesellschaftliche Aspekte wie Normen und deren Interpretationen einbezieht sowie die Körperlichkeit der Organisationsmitglieder und deren Gefühle und Identitäten beinhaltet.

Ähnlich wie der Begriff „Organisation“ bedarf auch der Begriff „Geschlecht“ einer nähergehenden Spezifikation. Der Begriff „gender“ meint das soziale Geschlecht und grenzt sich mit seinem Fokus auf soziale und kulturelle Aspekte des Geschlechts von „sex“, dem biologischen Geschlecht, ab. Während im Allgemeinverständnis Geschlecht i. d. R. mit dem biologischen Geschlecht assoziiert wird, beinhaltet Geschlecht, verstanden als gender, soziale, kulturelle und politische Komponenten. Beauvoir schreibt dazu in ihrem 1949 erschienenen Werk „Das andere Geschlecht“: „Man kommt nicht als Frau zur Welt, man wird es“ (Beauvoir 1952: 285). Die gegenwärtige Forschung ist sich inzwischen einig, dass „sex“ und „gender“ allerdings nicht eindeutig voneinander zu trennen sind, da die Vorstellung vom biologischen Geschlecht immer auch abhängig davon ist, was sozial als solches angesehen wird und demnach von gesellschaftlichen Vorstellungen und Normen beeinflusst wird. Sex ist demnach immer bereits auch gender (vgl. Butler 1991; Vinz/Schiederig 2010; Welpe/Schmeck 2005). Der Fachbegriff „gender“ soll nachfolgend als eine Zusammensetzung verschiedener Komponenten verstanden werden, bestehend aus biologischen, körperlichen und sozialen bzw. kulturellen Faktoren. Geschlecht als soziale Kategorie ist jedoch einem gesellschaftlichen Wandel unterworfen und gilt als historisch beeinflusst.

9 Während die allgemeine Forschung von jeher geschlechtsblind gearbeitet hat, fragt die Frauen- und Geschlechterforschung nach der strukturierenden Wirkung von Geschlecht. In Deutschland wurde die Gender-Debatte vor allem von der Amerikanerin Butler (1991) beeinflusst, welche die Kategorisierung in *männlich* und *weiblich* als Ergebnis eines Diskurses betrachtet. Sie vertritt die These, dass auch das biologische Geschlecht „sex“ eine soziale Konstruktion darstellt.

Die Unterscheidung von Menschen in zwei Geschlechter ist ein komplexer Prozess, der in Europa erst mit der Modernisierung Perfektion erlangte (vgl. Honegger 1991; Laqueur 1996; Tyrell 1986). Die Klassifizierung erfolgt nicht anhand universeller Merkmale, sondern variiert in den verschiedenen Gesellschaften. So gibt es Kulturen, die ein drittes Geschlecht anerkennen, einen Wechsel der Geschlechtsidentität erlauben oder ein geschlechtsrollenspezifisches Verhalten akzeptieren, welches konträr zu den körperlichen Merkmalen ist. Körperliche, psychische und soziale Differenzen finden im Sortierungsvorgang Verwendung, wobei selbst körperliche Geschlechtsindikatoren kulturell unterschiedlich sein können (Cordes 1995: 65 ff.). Anhand von Transsexualität lässt sich zeigen, dass Geschlecht das Ergebnis von Darstellung und Zuweisung im Rahmen sozialer Interaktion ist. Garfinkel (2008 [1967]) unterscheidet in seiner klassischen Fallstudie „Agnes", einer Mann-zu-Frau-Transsexuellen, zwischen dem biologischen Geschlecht (sex), dem sozialen Geschlecht (gender) und der sozialen Zuordnung zu einem Geschlecht (sex category). Klassifikationskriterien wie etwa Chromosomen vor der Geburt, Genitalien, Hormone oder die Anatomie determinieren das körperliche Geschlecht, wohingegen „gender" im Sozialisationsprozess erworben und über Interaktion bestätigt wird. Für Transsexuelle ist das eigene Geschlecht selbstverständlich und eindeutig, doch können sie nicht davon ausgehen, dass ihren Interaktionspart-nerInnen die Geschlechts-Kategorisierung ebenfalls eindeutig gelingt. Das Problem besteht darin, die soziale Zuordnung zum vermeintlich richtigen Geschlecht aufrechtzuerhalten, denn die Geschlechtszuordnung (sex category) und die Realisierung bzw. Validierung des sozialen Geschlechts (gender) sind nicht identisch. Neben der äußerlichen Erscheinung müssen auch Verhaltens-, Handlungs- und Erlebensweisen eindeutig als einem der beiden Geschlechter wahrgenommen werden. Diesen Prozess umschreiben West und Zimmerman (1987, 1991) mit „doing gender". Ihrer Argumentation zur Folge umfasst das Herstellen von Geschlecht „a complex of socially guided perceptual, interactional, and micropolitical activities that cast particular pursuits as expressions of masculine and feminine ‚natures'" (West/Zimmerman 1991: 14). Die soziale Ungleichheit sei das Resultat einer geschlechterdifferenten und -differenzierenden Sozialisation, so die Autorin und der Autor. Durch eine unterschiedliche Sozialisation werden bereits in der Kindheit qua Geschlechtszugehörigkeit differente, da vergeschlechtlichte, Eigenschaften ausgebildet, die sich dann im weiteren Leben verfestigen. Die mit den Geschlechterrollen verknüpften Erwartungen, was männlich oder was weiblich ist, seien allerdings nicht wertfrei, sondern polarisierend, dualistisch und hierarchisch angeordnet. Gender betreffe, so West und Zimmerman, den gesamten Komplex der Geschlechtsrollen und reiche in alle Bereiche des Lebens hinein. Denn neben Geschlechterbildern und stereotypen Vorstellungen besitze gender

zudem eine strukturelle Dimension, die letztendlich zu ungleichen Lebensbedingungen von Frauen und Männern führen könne.[10] Dieser Argumentation folgend ist Geschlecht zwar das Produkt von Interaktionsprozessen, doch bereits die Interaktion an sich vollzieht sich in einer Umwelt, in deren Strukturen die duale Zweiteilung nach Geschlecht schon eingelassen ist (vgl. Acker 1990, 1991; Werner 1987).

Wie lässt sich nun die Ignoranz der für meine Arbeit zentralen Kategorie Geschlecht bzw. gender in der allgemeinen Organisationsforschung erklären? Die Antwort findet man in den Anfängen der Organisationsforschung, die von Weber (1976 [1922]), aber auch von Taylor (1993 [1911]) und Fayol (1929 [1916]) geprägt sind. Weber ging in seinem Bürokratiekonzept von Organisationen als neutrale Gebilde aus, in deren Strukturen das Geschlecht keine Rolle spielt. Für Weber verkörperte die Bürokratie mit der legalen Herrschaft den Idealtyp einer Organisation. Sein Forschungsinteresse konzentrierte sich dabei auf die formale Struktur und Rationalisierung. Auf der Suche nach dem effizientesten Organisationswirken betrachtete er Geschlecht als persönliches Merkmal von Organisationsmitgliedern, ohne Bedeutung für die Formalstruktur einer Organisation. Als Idealtyp mit einem Höchstmaß an technischer Effizienz funktioniert Webers Organisation unabhängig von den individuellen Merkmalen seiner Mitglieder. Und auch bei Taylor und Fayol hatten Kriterien wie das Geschlecht oder Interaktionen keinen Platz. Die Vorstellung eines rational handelnden Menschen innerhalb eines neutralen, autonom operierenden Gebildes prägte die weitere Entwicklung der Organisationsforschung, und selbst für die damalige Zeit sehr fortschrittliche Studien wie etwa die Hawthorne-Experimente der Forschungsgruppe um Roethlisberger und Dickson (1970 [1939]) bezogen die Geschlechterdimension nicht in ihre Analysen mit ein. Selbst für die sich daran anschließende Human-Relations-Bewegung waren Geschlechterverhältnisse nicht forschungsrelevant. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde diese Sichtweise u. a. von den Kontingenztheoretikern aufgegriffen und fortgeführt. Ende der 1960er Jahre löste das Konzept von der begrenzten Rationalität (Simon 1981 [1947]) die Vorstellung vom Menschen als homo oeconomicus ab. Mit ihrem Mülleimer-Modell erweiterten Cohen, March und Olsen (1972) schließlich die rationale Sichtweise auf Organisationen, indem sie nachwiesen, dass organisationale Entscheidungsprozesse mehrheitlich in anarchischen Verhältnissen oder zufällig zustande kommen. Mitte der 1980er Jahre widerlegte die feministische bzw. geschlechtersensible Organisationsforschung im englischsprachigen Raum die Annahme ge-

10 Das Konzept des Doing Gender wird später von West und Fenstermaker (1995) relativiert. Die beiden Autorinnen geben zu bedenken, dass die Kategorie Geschlecht auch hinter anderen Dimensionen wie soziale Schicht bzw. Klasse (Doing Class) oder Ethnie (Doing Ethnicity/Race) zurücktreten kann (vgl. dazu Undoing Gender bei Hirschauer 2001).

schlechtsneutraler Organisationen, doch wird diese Erkenntnis bislang nur vereinzelt von der heutigen Managementforschung aufgegriffen. Insbesondere die traditionelle Organisationsforschung legt ein an Weber orientiertes rationalistisches, zweck- und effizienzorientiertes Verständnis von Organisationen zugrunde, bei dem Organisationen entpersonalisierte Gebilde sind, in denen Geschlecht als bedeutsamer Faktor des Handelns als nicht forschungsrelevant erachtet und ausgeblendet wird. Geschlechterungleichheit und vergeschlechtlichte organisationale Strukturen und Prozesse werden als getrennt voneinander betrachtet, weil Phänomene wie soziale Ungleichheit entweder als gesellschaftliche Dimension gedacht werden, die außerhalb der Organisation liegen, oder mit der Historie, dem Zufall oder mit Unterschieden in der Humankapitalausstattung begründet werden (vgl. Halford et al. 1997; Jüngling 1999; Müller 1999; Rastetter 1994; Wilz 2001).

Die ersten Untersuchungen zum Thema Geschlecht und Organisation kamen Anfang der 1970er Jahre aus dem US-amerikanischen Raum und können der feministisch orientierten Organisationssoziologie zugeordnet werden. Ein Artikel von Acker und Van Houten (1974, 1992) markiert den Beginn der Auseinandersetzung mit der Geschlechtsblindheit der Organisationsforschung. Neben Croziers (1964) wegweisender Studie unterzogen die Autorin und der Autor auch die Hawthorne-Experimente der Forschungsgruppe um Roethlisberger und Dickson (1970 [1939]) einer kritischen Analyse und verwiesen auf das Versäumnis der Berücksichtigung von Genderaspekten und deren Auswirkungen auf die Forschungsergebnisse.[11]

In Deutschland setzte die geschlechtersensible Organisationsforschung im Vergleich zum US-amerikanischen Raum etwas später ein, wurde aber von den frühen Arbeiten der amerikanischen Frauenforschung mitgeprägt. Forschungsleitend war und ist vor allem die strukturtheoretische Arbeit „Men and Women of the Corporation“ von Kanter (1977a). Kanters Arbeit zur vergeschlechtlichten Segregation gilt als Klassiker auf dem Gebiet der geschlechterreflektierten Organisationstheorie, und bis heute gibt es kaum einen Diskussionsbeitrag, der sich nicht in irgendeiner Form auf Kanter bezieht. Obwohl Kanters Buch als Innovation auf diesem Gebiet angesehen werden kann, enthalten ihre Ausführungen jedoch traditionelle Elemente. Denn Kanter rückt zwar den Machtaspekt innerhalb des Geschlechterverhältnisses in den Mittelpunkt ihrer Analyse, ihre Ausführungen sind jedoch eingebettet in das Bürokratiekonzept von Weber.

---

11 Insbesondere die Studienleitenden der Hawthorne-Experimente beeinflussten die Datenerhebung durch eine ungleiche Behandlung von Arbeitern und Arbeiterinnen. Acker und Van Houten (1974, 1992) konnten nachweisen, dass vor allem die Rekrutierung und Kontrolle der ProbandInnen geschlechterdifferenziert ablief.

Anknüpfend an Kanters Ausführungen entstanden in den 1980er und 1990er Jahren eine Vielzahl an Forschungsarbeiten, die sich mit dem Machtaspekt im modernen Organisationstyp auseinandersetzen (siehe dazu Kapitel 2.3.3). Wichtige Impulse für die heutige Diskussion lieferte beispielsweise die amerikanische Organisationsforscherin Acker (1990, 1991) mit ihrem Konzept der entkörperlichten Arbeitskraft und der vergeschlechtlichten Substruktur von Organisationen. Acker zufolge ist Geschlecht nicht nur ein individuelles Merkmal, sondern fungiert als Platzanweiser in Organisationen und prägt organisationale Aufstiegs- und Abstiegsprozesse (vgl. Acker/Van Houten 1974, 1992). Mit der Berücksichtigung von Geschlecht und informellen Strukturen in Arbeitsorganisationen durch die feministisch inspirierte Organisationsforschung rückte in den 1980er Jahren zudem das allgemeine Konzept der Organisationskultur in das Blickfeld der Organisationsdiskussion. In dessen Folge werden Organisationen inzwischen als soziale Gebilde mit spezifischen Unternehmenskulturen, Machtstrukturen und Interaktionsprozessen betrachtet (vgl. Müller 1999).

Festzuhalten bleibt, dass seit Beginn der Diskussion über den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht bis heute vielfältig und teilweise widersprüchlich debattiert wird. Dabei dreht sich die Diskussion zusammengefasst um folgende Fragen:

1. Spielt Geschlecht in Organisationen eine Rolle und wenn ja, auf welcher Ebene?
2. Sind Organisationen durchgehend vergeschlechtlicht oder ist die Relevanz von Geschlecht in Abhängigkeit von Situation und Kontext zu sehen?
3. Inwiefern haben die „alten" Forschungsergebnisse der „gendered-organizations"-Debatte heute noch Bestand? (vgl. Heintz/Nadai 1998; Wilz 2002; Wilz 2004).

Mittlerweile liegt eine Vielzahl an theoretischen und empirischen Arbeiten vor, die eine komplexe und z. T. widersprüchliche soziale Wirklichkeit in Organisationen belegen. Einerseits haben Frauen vergleichbare, wenn nicht sogar bessere Qualifikationen als Männer und wollen selbstbestimmt und gleichberechtigt ihre beruflichen Ambitionen ausleben, zugleich ist die traditionelle Familienform mit einer geschlechterdifferenten Arbeits- und Aufgabenverteilung in Deutschland noch immer vorherrschend (vgl. Holst/Kröger 2013). Immer mehr Frauen und Männer arbeiten in gemischtgeschlechtlichen Berufsfeldern, zugleich erhöht sich die Konkurrenz zwischen den Geschlechtern und erzeugt neue Grenzen. Darüber hinaus kann nicht länger eine Homogenität innerhalb der beiden Gruppen Mann und Frau unterstellt werden, vielmehr muss von einer Heterogenität innerhalb der weiblichen und männlichen Genus-Gruppe ausgegangen werden. Zudem gilt es eine Wechselbeziehung verschiedener sozialer Prozesse zu beachten. Ge-

schlecht wird zu eine von mehreren Kategorien, die, je nach Kontext mehr oder weniger relevant, auch von anderen Merkmalen wie Alter, Ethnie oder Kinderlosigkeit überlagert werden kann (vgl. Heintz 2001; Heintz/Nadai 1998; Wobbe 2005).

Geschlecht ist aber nicht nur ein strukturelles Element gesellschaftlicher Ordnung, sondern dient auch als Analysekategorie. Im Rahmen gleichstellungspolitischer Maßnahmen werden vermeintlich geschlechtsneutrale Bereiche hinsichtlich Geschlechterdifferenzen und -hierarchien analysiert, um diese abzubauen. Mit dem Konzept des „Managing Diversity", dessen Wurzeln Anfang der 1980er Jahre in den USA liegen, wird für einen Wandel der Unternehmenskultur von einer monokulturellen hin zu einer multikulturellen Organisation plädiert. Dadurch wird die Aufmerksamkeit auf die zunehmende Europäisierung und Internationalisierung sowie eine personelle Heterogenisierung innerhalb der Unternehmen hinsichtlich verschiedener Merkmale wie Alter, Geschlecht und Nationalität gelenkt. Im Zusammenhang mit dem prognostizierten Fachkräftemangel erlebte die Entwicklung in den 1990er Jahren ihren Höhepunkt in den USA und erreichte kurze Zeit später Deutschland. Bislang bilden die beiden Merkmale Geschlecht und Ethnizität die Kerndimensionen von Diversity, doch hinsichtlich des demographischen Wandels rückt die Diversity-Dimension Alter immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Im Gegensatz zu den staatlichen Vorgaben „Equal Employment Opportunities" (EEO) und „Affirmative Action" (AA) handelt es sich bei dem Diversity Management-Konzept um kein Gesetz, sondern es werden die ökonomischen Vorteile für Unternehmen aufgezeigt und deren wirtschaftliche Interessen angesprochen. Argumentiert wird mit den möglichen Wettbewerbsvorteilen durch eine heterogen zusammengesetzte Arbeitnehmendenschaft. Das Konzept Diversity Management verspricht aber nicht nur ökonomische Vorteile für den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin, sondern verfolgt auch gleichstellungspolitische Ziele. Während das Ziel der Frauenquote die Gleichstellung von Frauen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist, wodurch die Gefahr einer „reverse discrimination" besteht, spricht „Managing Diversity" alle Interessengruppen an und plädiert für eine Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensmodelle. Dies könnte z. B. neue Handlungsmöglichkeiten für die nach außen als homogen erscheinende Gruppe der männlichen Führungskräfte eröffnen, wenn es um flexible Arbeitszeitmodelle, diskontinuierliche Berufsverläufe oder familienbedingte Berufsunterbrechungen geht. Mit einer fairen Personalpolitik und einer ethisch-moralischen Unternehmenskultur können Arbeitgebende ein positives Image u. a. im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte für sich nutzen. Neben ökonomischen Überlegungen, gesetzlichen Aspekten und moralischen Beweggründen gibt es aber noch weitere Motive (vgl. Cox/Blake 1991; Krell 1996, 2000; Krell/Sieben 2010; Vedder 2006).

Die Imitation von Mitbewerbern oder Diversity als Legitimationsfassade zur Sicherstellung des Ressourcenflusses sind Aspekte, die sich im Neo-Institutionalismus wiederfinden und auf die im Kapitel 3.4 näher eingegangen wird.

Zusammenfassend möchte ich an dieser Stelle festhalten, dass es sich bei Organisationen um vielfältige und komplexe soziale Einheiten handelt, die auf der Mesoebene eine besondere Stellung zwischen Personen und gesellschaftlichen Strukturen einnehmen. Da sie nicht nur wichtige Ressourcen produzieren, sondern zugleich an deren Verteilung beteiligt sind, entscheiden sie über Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe und beeinflussen individuelle Lebenschancen. Insbesondere Arbeitsorganisationen „moderieren die Verteilung von Lebenschancen, indem sie die durch primäre Determinanten sozialer Ungleichheit (soziale Herkunft, Klassenlage, Geschlecht) erfolgten Verteilungen aufgreifen und durch Variation ihrer Strukturelemente verändern“ (Lengfeld 2007: 301; vgl. dazu auch Bielby 1992). Arbeitsorganisationen als Verteilerinnen des ökonomischen Kapitals und die Dimension Geschlecht spielen im Rahmen der Analyse sozialer Ungleichheit eine wichtige Rolle und erhalten in der aktuellen arbeitsmarktpolitischen und wissenschaftlichen Diskussion besondere Aufmerksamkeit. Soziale Ungleichheit zwischen Männern und Frauen ist dabei Gegenstand unterschiedlicher Forschungsbereiche, die von den Erziehungswissenschaften bis zur ökonomischen Organisationsforschung reichen. Diese Interdisziplinarität, aber auch die Fülle an Theorien und empirischen Analysen, wirkt inzwischen recht unübersichtlich. Um einen Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse zu gewinnen, erfordert es daher eine gewisse Systematik. Das nachfolgende Kapitel 2.3 beinhaltet einen solchen Überblick über das Spektrum an theoretischen Erklärungsansätzen sowie empirischen Erkenntnissen. Dabei werden die Ansätze in a) personenbezogene, b) interaktionsorientierte, c) betriebsbezogene, d) arbeitsmarktbezogene und e) umfeldbezogene unterteilt. Im Folgenden werden diese fünf Formen jeweils einzeln erläutert. Dabei wird die Eignung der jeweiligen Ansätze als theoretische Basis der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen Analyse von Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Organisationen geprüft.

2.3 Überblick über das Spektrum theoretischer Erklärungsansätze

Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, ist die Organisationsforschung weitgehend durch eine Geschlechtsblindheit charakterisiert. Die „gendered organizations“-Debatte wiederum thematisiert zwar den Zusammenhang von sozialer Ungleichheit, Geschlecht und Organisation, doch handelt es sich hier um ein sehr weit

gefasstes Forschungsfeld, in dem mittlerweile eine Fülle an thematisch unterschiedlich gewichteten empirischen Studien vorliegt.[12] Die Vergleichbarkeit vorhandener Studien erweist sich jedoch als eingeschränkt, da unterschiedliche Methoden und Begrifflichkeiten zugrunde gelegt werden (vgl. Körner/Günther 2011). Die Forschung über Frauen im Management setzt zwar an der breiten Debatte an, ist aber ein noch relativ junges Forschungsthema mit explorativem Charakter. Aufgrund der interdisziplinären Ausrichtung kann zwar auf eine Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zurückgegriffen werden, doch handelt es sich nicht um ein thematisch begrenztes Forschungsgebiet, da soziale und gesellschaftliche Veränderungen ständig neue Forschungsperspektiven eröffnen und zur Themenvielfalt beitragen. Gegenstand des Forschungsthemas „Frauen im Management" sind i. d. R. organisationale Strukturen und Prozesse, der Managementprozess und die Frau selbst. Erklärungsansätze für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen umfassen die Biologie, Psychologie, Soziologie und Ökonomie und spannen einen weiten Bogen von akteurtheoretischen und interaktionsorientierten Ansätzen bis zur umfeldbezogenen Ebene. Häufig diskutiert werden die unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen von Männern und Frauen, deren Führungsfähigkeit bzw. die Führungseignung oder spezifische Persönlichkeitsmerkmale wie Risikobereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Karriereorientierung etc. Die symbolische Ebene mit geschlechtsbezogener Diskriminierung und Stereotypisierung sowie kulturelle und strukturelle Barrieren oder die Trennung von Produktion und Reproduktion mit den klassischen Karrierebremsen Haushalt und Kinder sind ebenfalls Gegenstand der Diskussion. Neben dieser Vielzahl an Phänomenen kommt hinzu, dass diese sich wechselseitig beeinflussen und es somit keine eindeutige Wirkungsrichtung gibt. Insgesamt mangelt es an einem breiten Theoriegerüst, und die Interdisziplinarität und Themenvielfalt erschwert eine systematisch ausgearbeitete theoretische Konzeption mit ganzheitlicher Sichtweise. Für eine umfassende Erforschung der Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Organisationen bedarf es daher einer Auswahl an Theorien, die im Rahmen organisationsgebundener Chancenungleichheit aussagekräftig sind (vgl. Wilz 2001).

Bevor im Folgenden ausführlich auf ausgewählte Theorien der Organisationsforschung eingegangen wird, werden die gängigsten Erklärungsansätze systematisch zusammengefasst. Ziel ist es, einen Überblick über die Vielzahl an Erklärungen zu geben und diese für die weitere Diskussion zugänglich zu ma-

---

12 Z. B. für Deutschland: Alemann 2007; Autenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993; Bernardoni/Werner 1987; Bischoff 1990, 2005; Bischof-Köhler 2002; Domsch/Regnet 1990; Heintz/Nadai/Fischer/Ummel 1997; Preuss 1987; Schlapeit-Beck 1991; Schneider 2007; Sordon 1995; Wunderer/Dick 1997; für den anglo-amerikanischen Raum: Cockburn 1993; Helgesen 1991; Mills/Tancred 1992; Reskin 1988; Schein 2001.

chen. Die Zuordnung der Erklärungsansätze zu den unterschiedlichen Ebenen erfolgt vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit.

2.3.1 Personenbezogene Ansätze

Akteurtheoretische Ansätze verorten den Entstehungsgrund für eine Vergeschlechtlichung der Berufs- und Arbeitsmärkte und für die daraus resultierenden dort vorfindbaren Geschlechterdifferenzen und -hierarchien in der geschlechtsrollentypischen Sozialisation oder den Persönlichkeitseigenschaften von Männern und Frauen. Eine bedeutende Rolle wird darüber hinaus auch den unterschiedlichen Lebensmodellen zugeschrieben. Die Wahl der beruflichen Tätigkeit und Platzierung ist geprägt durch Faktoren wie der Qualifikationsstruktur, Arbeitspräferenzen und Karriereorientierung etc., die wiederum vor dem Hintergrund der Geschlechtsrollenstereotypen ausgebildet werden. Es handelt sich um personenzentrierte Ansätze, die die Ursache von Chancenungleichheiten zwischen den Geschlechtern auf der Mikroebene ansiedeln. Zu den akteurzentrierten Ansätzen zählen u. a. psycho-biologische und soziologisch-psychologische Erklärungen, die Konzeption vom weiblichen Arbeitsvermögen sowie die Humankapitaltheorie (Gottschall 1995: 137 ff.; Heintz et al. 1997: 24 ff.).

Bevor ich diese Ansätze hinsichtlich der Forschungsfrage meiner Arbeit diskutieren werde, gebe ich, aufgrund der Interdisziplinarität des Forschungsfeldes „Gender und Organisation", einen kurzen Überblick über die zwei theoretischen Diskurse „Gleichheitsansatz" und „Differenzansatz" der Frauen- und Geschlechterforschung. Die Ausführungen erfolgen vor dem Hintergrund, dass die Frauen- und Geschlechterforschung im Gegensatz zur Organisationsforschung von einer grundsätzlichen „Vergeschlechtlichung" der Organisation ausgehen.

Während der Gleichheitsansatz auf die Frauenforschung der 1960er Jahre zurückgeht, besteht zum Differenzansatz der 1980er Jahre ein fließender Übergang. Der Konstruktivismusansatz (1990er Jahre) ist eine Erweiterung des Differenzansatzes. Auf die Konstruktion von Zweigeschlechtlichkeit und der damit verbundenen Unterscheidung zwischen dem biologischen Geschlecht (sex) und dem sozialen Geschlecht (gender) wurde bereits im Kapitel 2.2.2 ausführlich eingegangen und soll an dieser Stelle nicht mehr Gegenstand der Ausführungen sein.

Der Gleichheitsansatz betrachtet Frauen und Männer als grundlegend gleich und plädiert für Chancengleichheit der Geschlechter. Die faktische Ungleichheit sei ein Resultat der patriarchal definierten Geschlechtsrollen, die den Männern einen Vorteil verschaffen und damit die Gleichheit der Geschlechter verhindern würden. Denn das „Männliche" werde zum Maßstab erhoben, an dem sich die Frau zu messen habe. In der patriarchalen Theorie zur Geschlechterdifferenz

wird das hierarchische Geschlechterverhältnis mit der biologischen Andersartigkeit der Frau begründet. Das heißt, aus der biologischen Weiblichkeit wird eine natürliche Bestimmung der Frau zur Mutterschaft gefolgert und daraus wiederum eine charakterliche Eignung für bestimmte Tätigkeiten der Fürsorge und des Erziehens abgeleitet. Auf Basis dieser „natürlichen" Eignung erfolgt die Zuweisung der gesamten Familien- und Hausarbeit an die Frau. Genauso liefert sie die Rechtfertigung für die geschlechterdifferenzierte und -differenzierende Arbeitsteilung. Eine verantwortungsvolle Position im Führungskräftebereich widerspricht demnach den natürlichen Fertigkeiten der Frau (siehe dazu auch Mythos 1: „Frauen können nicht führen" in Kapitel 2.4.1).

Ähnlich wie die GleichheitstheoretikerInnen wehren sich auch die DifferenztheoretikerInnen gegen die für beide Geschlechter geltenden männlichen Maßstäbe und die negative Definition von Weiblichkeit. Doch im Gegensatz zum Gleichheitsansatz vertritt der Differenzansatz die Position grundsätzlicher Geschlechterunterschiede, wonach jedes Geschlecht ein autonomes Definitionsrecht hat und damit das Recht auf Selbstverwirklichung. Die grundsätzliche Differenz zwischen Mann und Frau liege zum einen in der Biologie und zum anderen in der naturgegebenen Zweigeschlechtlichkeit. Die biologischen Unterschiede werden auf Faktoren wie Gehirngröße, Körperkraft oder Chromosomenzusammensetzung zurückgeführt und begründen Differenzen bei Fertigkeiten und Verhaltensweisen (Wunderer/Dick 1997: 12 ff.; vgl. Bernardoni/Werner 1987; Bischof-Köhler 1997; Bischof-Köhler 2002; Cordes 1995; Weinbach/Stichweh 2001).

Beim Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens handelt es sich um einen differenztheoretischen Ansatz, der den Geschlechtern ein differentes Arbeitsvermögen zuweist und die asymmetrischen Geschlechterverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen auf die von Weber 1922 als ideal angesehene Trennung von Produktion und Reproduktion zurückführt. Entwickelt wurde das Konzept Ende der 1970er Jahre von den beiden deutschen Forscherinnen Beck-Gernsheim und Ostner (1978; vgl. auch Beck-Gernsheim 1981; Ostner 1979). Das Konzept knüpft an Durkheims (1988 [1893]) und Simmels (1989 [1890]) differenztheoretischen Überlegungen an, die besagen, dass es sich bei dem sozialen Differenzierungsprozess um die Grundlage moderner Gesellschaften handelt. Demzufolge ist die geschlechterdifferenzierte Arbeitsteilung historisch gewachsen. Dem Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens entsprechend liefert der Zusammenhang von Erwerbs- und Familienarbeit die Erklärung für eine grundlegende Geschlechtersegregation des Arbeitssegments. Je nach Arbeitsbereich käme es zur Ausbildung eines unterschiedlichen Arbeitsvermögens bei Männern und Frauen. Da Frauen aufgrund ihrer Gebärfähigkeit für den familialen Bereich zuständig seien, sei das weibliche Arbeitsvermögen durch Reproduktionsarbeit bestimmt. Die Verantwortung der Männer liege hingegen in der

Erwerbsarbeit, die durch produktive Arbeit gekennzeichnet sei. Auf dem Arbeitsmarkt eigneten sich Frauen vor allem für Arbeitsbereiche, die Pflege-, Betreuungs- und Erziehungsaufgaben beinhalten. Hinzu käme, dass es für Frauen mit Kinderwunsch rational sei, einen Arbeitsbereich zu wählen, wo geringe Opportunitätskosten bei einer Erwerbsunterbrechung anfallen. Diese Bedingungen finde man insbesondere in den sogenannten typischen Frauenberufen wie Krankenschwester oder Kindergärtnerin, bei denen in erster Linie reproduktive Fertigkeiten verlangt würden und geringe Qualifikationen erforderlich seien. Diese Arbeitsplätze hätten i. d. R. jedoch flexible Arbeitszeitregelungen, eine geringe Entlohnung und zeichneten sich durch eine hohe Fluktuation aus. Im Falle einer Familiengründung sei die geschlechterdifferente Arbeitsteilung aus ökonomischen Gründen daher rational (vgl. Beck-Gernsheim 1981; Beck-Gernsheim/Ostner 1978; Gottschall 2000; Ostner 1979).

Studien zu diesem Thema findet man vor allem im anglo-amerikanischen Raum. Dort werden insbesondere mikroökonomische Ansätze und soziologische Erklärungen wie die Ressourcen- und Austauschtheorien zur Erklärung der traditionellen Rollenverteilung herangezogen (vgl. exemplarisch Blood/Wolfe 1960; Covermann 1985; England/Farkas 1986; Farkas 1976; Stafford/Backman/Dibona 1977). Insgesamt trägt das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens zwar zur Erklärung der geschlechterdifferenten Arbeitsteilung bei, doch die starke Stereotypisierung und Ignoranz einer Heterogenität innerhalb der weiblichen Geschlechtsgruppe hat zu teils heftiger Kritik geführt, weshalb das Konzept inzwischen als umstritten gilt (zur Kritik vgl. u. a. Becker-Schmidt/Knapp 2000; Gottschall 1995). Die Annahme, Frauen brächten nicht die entsprechenden biologischen Anlagen für eine Tätigkeit im Management mit, hält empirischen Überprüfungen nicht stand und gilt als widerlegt (vgl. z. B. Friedel-Howe 1990; Wunderer/Dick 1997). Doch auch, wenn biologische Erklärungsfaktoren im Zusammenhang mit dem geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen zu Recht in die Kritik geraten sind, scheint es eine Wechselwirkung zwischen biologischen und gesellschaftlichen Faktoren zu geben. Über den Ursache-Wirkungszusammenhang ist man sich jedoch weiterhin im Unklaren. Allerdings können nicht alle Unterschiede zwischen den Geschlechtern ausschließlich auf biologisch-anlagebedingte Faktoren zurückgeführt werden. Für eine Erklärung müssen ebenfalls unterschiedliche Sozialisationserfahrungen und die Erziehung herangezogen werden (vgl. Bischof-Köhler 1997; Wunderer/Dick 1997). Zudem gilt die grobe Einteilung von Männern und Frauen in binäre Genusgruppen inzwischen als überholt. Vielmehr richtet sich der Blick der Geschlechterforschung auf Differenzen innerhalb der Genusgruppen und fragt nach Gemeinsamkeiten der Geschlechter (vgl. z. B. Butler 1991).

Die soziologisch-psychologischen Erklärungsansätze setzen am Sozialisationsprozess an. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die im Rahmen des Sozialisationsprozesses von allen Mitgliedern der Gesellschaft internalisierten Geschlechterstereotype und die daraus resultierenden Benachteiligungen von Frauen im Berufsleben. Erklärt werden soll allerdings nicht die geringe Präsenz weiblicher Führungskräfte im Speziellen, sondern im Fokus der soziologisch-psychologischen Erklärungsansätze liegt die soziale Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen. Soziologisch-psychologische Erklärungsansätze konzentrieren sich auf die unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen der Geschlechter und setzen dabei z. T. bereits in der Kindheit an. Vor allem der Druck zum geschlechtsrollenkonformen Verhalten spielt hier eine entscheidende Rolle. Dadurch, dass Jungen häufiger für ihre Leistung gelobt würden, Mädchen dagegen häufiger für ihr angepasstes Verhalten, neigten Frauen oftmals zu einer negativen Bewertung ihrer Leistungsfähigkeit und einem geringen Selbstvertrauen (vgl. Bischof-Köhler 2002; Lemons 2003). Ob bzw. wie sich dieser Mangel an Selbstvertrauen dann aber als Hemmnis bei der beruflichen Karriere erweist, ist mit den vorliegenden empirischen Befunden nicht klar zu sagen. Bisher ist empirisch nur eindeutig belegt, dass es weder einen weiblichen Führungsstil noch eine geringere Karrieremotivation bei Frauen gibt.[13] Meiner Ansicht nach reichen sozialisationstheoretische Erklärungsfaktoren aber sowieso nicht aus, um die Geschlechtersegregation in der Berufsarbeit zu erklären, weil sie lediglich auf eine unterschiedliche und ungleiche Vergesellschaftung der Geschlechter verweisen, die Organisation als Analysegegenstand wird jedoch nicht in die Erklärung einbezogen.

Ein ökonomischer Ansatz, bei dem Opportunitätskosten einen zentralen Argumentationsstrang darstellen und der das wechselseitige Verhältnis von Angebot und Nachfrage stärker beleuchtet, ist die Humankapitaltheorie. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie, wobei die Wurzeln bis ins 17. Jahrhundert zurückreichen (vgl. Polachek 2003). Prominentester Vertreter ist der US-amerikanische Ökonom und Wirtschaftsnobelpreisträger Becker (1983 [1964]). Genau genommen handelt es sich bei diesem akteurzentrierten Erklärungsansatz um keine in sich geschlossene Theorie, sondern um eine Vielzahl von Erklärungsansätzen, die die Bedeutung individueller Merkmale für den beruflichen Erfolg betonen. Allen Modellen gemeinsam ist die Idee vom sogenannten Humankapital, wonach jedes Individuum über unterschiedliches Wissen, differente Fähigkeiten und berufliche Erfahrungen verfügt, mit denen es auf dem Arbeitsmarkt auftritt und Kapital erwirtschaftet. In den neueren Theorien wird das Humankapital auf finanzielle, zeitliche, soziale und

13 Detailliert siehe Kapitel 2.4.1, Mythos 2: „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich“.

emotionale Investitionen ausgedehnt. Das besondere Merkmal des Humankapitals ist die untrennbare Verbundenheit mit seinem Träger bzw. seiner Trägerin und dessen/deren Bestreben der späteren Nutzenmaximierung. Investitionen in die eigene Qualifizierung erhöhen den Marktwert und damit die Arbeitsmarktchancen. Die Humankapitaltheorie geht dabei von der Annahme des „homo oeconomicus“ aus und unterstellt damit einen wirtschaftlich handelnden Menschen, der mit einem längerfristigen Planungshorizont stets eine rationale Kosten-Nutzen-Analyse anwendet, um zwischen Handlungsalternativen zu entscheiden. Bei InvestorIn und HumankapitalträgerIn muss es sich allerdings nicht zwingend um dieselbe Person handeln. So können auch Organisationen wie etwa der Staat oder Wirtschaftsunternehmen unter dem Gesichtspunkt eines zukünftigen Gewinns in einen Menschen investieren. Da aber Humankapital und Mensch untrennbar miteinander verbunden sind, birgt dies ein gewisses Risiko. Im Falle von Arbeitsorganisationen würden bei einer vorzeitigen Kündigung etwa die Ausbildungsinvestitionen verloren gehen (Hinz/Abraham 2005: 32 f.; Kattinge 2007: 11 ff.; vgl. Becker 1983 [1964]; Eisenhardt 1989; Phelps 1972).

Die Humankapitaltheorie in der heutigen Form wird herangezogen, um den geschlechterdifferenten Lohn zu erklären. Aus- und Weiterbildungsentscheidungen werden dabei wie Investitionen in Sachkapital betrachtet. Diese Aufwendungen verursachen erst einmal Kosten und müssen durch entsprechende Erträge kompensiert werden, um langfristig die maximale Gewinnerzielung zu erreichen. Unter dem Aspekt einer rationalen Kosten-Nutzen-Analyse sind Investitionen in das Humankapital umso attraktiver, je länger die noch verbleibende voraussichtliche Nutzungsdauer ist bzw. je mehr Zeit für die Amortisation der Kosten zur Verfügung steht. Allerdings erklären Ausbildungsunterschiede nur zu einem Teil die Unterschiede im Humankapitalvermögen und damit den sogenannten Gender Pay Gap. Insbesondere die Berufserfahrung trägt zur Steigerung des persönlichen Humankapitals bei und hat somit einen entscheidenden Einfluss auf die Einkommensentwicklung. Einkommensunterschiede innerhalb eines Berufes erklären sich demnach über die in der Berufstätigkeit verbrachten Zeit, die sich durch zusätzlichen Wissenserwerb und damit verbundene Produktivitätszuwächse und Lohnerhöhungen ausdrücken (Kattinge 2007: 13 ff.; vgl. Mincer 1958; Polachek 2003).

Aus humankapitaltheoretischer Sicht haben die biologischen Unterschiede bzw. die traditionelle Rollenteilung einen maßgeblichen Einfluss auf das Investitionskalkül von Männern und Frauen. Die Zeitspanne zur Gewinnerzielung verkürzt sich nämlich nicht nur aufgrund der sehr langen und kostspieligen Ausbildung, sondern auch im Falle einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung. Ein diskontinuierlicher Erwerbsverlauf führt aber nicht nur zu einer Verkürzung des Amortisationszeitraums, sondern das Humankapital unterliegt ähnlich wie das

Sachkapital einer „Abschreibung“ und verliert an Wert durch Vergessen oder Verlernen. Im Falle einer Erwerbsunterbrechung gilt: Je „wertvoller“ das persönliche Humankapital, desto höher die Kosten. Der Humankapitaltheorie zufolge handeln Frauen daher rational, wenn sie den optimalen Verlauf der Lebenseinkommenskurve sicherstellen und alle störenden Bedingungen wie Kinder ausschließen. Denn weder persönliche Präferenzen noch die Vereinbarkeitsproblematik oder die Arbeitsmarktverhältnisse sind im Rahmen der Humankapitaltheorie entscheidungs- oder handlungsleitend. Ist Mutterschaft jedoch ein fester Bestandteil des Lebenskonzepts, handeln Frauen aus ökonomischer Sicht rational, wenn sie den direkten und indirekten Ausbildungsaufwand verringern und möglichst schnell in den Arbeitsmarkt eintreten (Kattinge 2007: 18 ff.; vgl. Mincer 1958; Mincer/Polachek 1974; Polachek 2003). Im Endergebnis führt ökonomisch rationales Verhalten also stets zu einer freiwilligen Selbstbeschränkung.

Im Falle von hochqualifizierten Frauen bedeutet dies einen Verzicht auf Kinder zugunsten einer Vollbeschäftigung als Voraussetzung für eine berufliche Karriere. Allerdings unterstellt die Humankapitaltheorie Frauen damit, dass sie die Kinderfrage einer gründlichen Kosten-Nutzen-Analyse unterziehen. Empirische Befunde belegen jedoch, dass Elternschaft in unserer Gesellschaft in den wenigsten Fällen wirtschaftlich intendiert ist, sondern aufgrund familiärer Erfahrungen oder biographischer Entwicklungen getroffen werden. Insbesondere Erwerbsunterbrechungen von Frauen, deren Gehalt das des Partners übersteigt, widersprechen der humankapitaltheoretischen Argumentationsweise. Hinzu kommt, dass eine Wahlfreiheit bezüglich Elternschaft oftmals nicht gegeben ist (vgl. Burkart 1994; Helfferich 2001; Keddi 2003; Konietzka/Kreyenfeld 2007). Und auch die berufliche Entwicklung wird nicht immer unter rationalen Gesichtspunkten, d. h. gewinn- und nutzenmaximierend geplant. Insbesondere die jüngere Generation ist unter dem Aspekt der sogenannten Work-Life-Balance nicht mehr bereit, jeden Preis für die Karriere zu zahlen. Die Ergebnisse humankapitaltheoretischer Überlegungen lassen sich damit nur eingeschränkt auf die heutige Generation übertragen. Hinzu kommt, dass die Entscheidung von Frauen für oder gegen Kinder nicht ausschließlich vor dem Hintergrund des Qualifikationsniveaus bzw. der Höhe des Gehalts getroffen wird, sondern von weiteren Faktoren beeinflusst wird. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Form von Angeboten zur Kinderbetreuung und Ganztagesschulen, die (Un-)Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilität sowie geschlechtsspezifische Rollenleitbilder tangieren ebenfalls die Entscheidung zur Familiengründung (vgl. Wirth 2007: 169 ff.). Darüber hinaus verliert die Humankapitaltheorie in Bezug auf die Einkommensunterschiede zwischen den Geschlechtern an Bedeutung. In den vergangenen Jahren hat nachweislich eine Angleichung von Qualifikation, Leistungsvermögen und Erwerbsorientierung zwischen den Geschlechtern stattgefunden. Nach

der Humankapitaltheorie müsste sowohl das sich angleichende Qualifikationsniveau als auch das sich angleichende Berufsverhalten der Geschlechter zur gleichen Entlohnung führen, doch die Ausführungen zur aktuellen Situation in Deutschland belegen Gegenteiliges (vgl. u. a. Hinz/Gartner 2005; Holst/Busch 2009; Lengfeld 2007; Leuze/Strauß 2009).

Doch trotz der problematischen Annahme eines in einem mehr oder weniger perfekten Arbeitsmarkt agierenden homo oeconomicus, ist die Bedeutung der Humankapitaltheorie für die moderne Arbeitsmarktforschung als äußert hoch einzustufen. Denn die Angebotsorientierung dieses Ansatzes kann nicht nur Unterschiede im Arbeitsmarktverhalten von Männern und Frauen erklären, sondern liefert ebenfalls einen wertvollen Beitrag zur Erklärung der traditionellen Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern. Darüber hinaus punktet die Theorie mit der Übertragbarkeit auf vielfältige Probleme, was wiederum die hin und wieder abstrakten Annahmen kompensiert. Für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit bedarf es jedoch weiterer Erklärungsansätze, weil die Kategorie Geschlecht im Rahmen der Humankapital-Analysen keine Bedeutung hat und nichtmonetäre Motive sowie der gesellschaftliche Kontext ebenfalls außer Acht gelassen werden.

2.3.2 Interaktionsorientierte Ansätze

Im Alltagsverständnis wird von der sogenannten Norm der „Zweigeschlechtlichkeit“ ausgegangen, wonach jeder Mensch bereits im Mutterleib entweder dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugeordnet werden kann. Aufgrund dieser Notwendigkeit wird die Zugehörigkeit jedes Menschen zu einem der beiden Geschlechter als unveränderbar angesehen und damit als eindeutig verstanden. Während im Alltag also von einer Naturnotwendigkeit der Geschlechtszugehörigkeit ausgegangen wird, wurde die Verbindlichkeit des biologischen Geschlechts jedoch in den 1970er Jahren von feministischen Strömungen im US-amerikanischen Raum in Frage gestellt. Mit dem Konzept des „gender“ (soziales Geschlecht; vgl. Kapitel 2.2.2) wurde eine analytische Unterscheidung zwischen dem biologischen und sozialen Geschlecht möglich. Basierend primär auf der Ethnologie argumentierte die feministische Wissenschaft, dass das Konzept der Zweigeschlechtlichkeit in erster Linie eine soziale Konstruktion sei, die als Basis unserer Kultur zu einer Über- und Unterordnungsfunktion führe. Denn durch die Verknüpfung von körperlichen Merkmalen mit der gesellschaftlichen Rolle würde die Grundlage für geschlechtsbezogene Ungleichbehandlungen geschaffen. Innerhalb der sozialen Interaktion diene Geschlecht zwar der Orientierung, bedürfe aber einer ständigen Reproduktion. Diese interaktive Herstellung und Be-

kräftigung des Geschlechts erfolge größtenteils unbewusst auf der Basis gesellschaftlicher Normen und Erwartungen und trage so zur Reproduktion von Geschlechterstereotypen bei. Diese Stereotype, hier verstanden als geschlechtsbezogene Vorurteile, können wiederum Geschlechterdifferenzen und geschlechtsbezogene Diskriminierungen in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens verstärken (Cordes 1995: 65 ff.; Ridgeway 2001a: 250 ff.; vgl. Vinz/Schiederig 2010; Welpe/Schmeck 2005).

Der Doing Gender-Ansatz, der aus der anglo-amerikanischen Forschung stammt und zu den interaktionstheoretischen Ansätzen gezählt werden kann, unterscheidet zwischen dem körperlichen Geschlecht (sex), das u. a. durch Chromosomen, Hormone und Genitalien bestimmt wird, und dem sozialen Geschlecht (gender), das im Sozialisationsprozess erworben wird. Da im Rahmen der sozialen Interaktion nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Zuordnung zum biologischen Geschlecht eindeutig gelingt, bedarf die Geschlechtsidentität einer ständigen Produktion und Reproduktion. Geschlecht als Kategorie sozialer Ordnung dient im Rahmen von Interaktionsprozessen der Identifikation und Zuordnung und betrifft neben der äußerlichen Erscheinung auch Verhaltensweisen und Handlungen. Das heißt, alle InteraktionspartnerInnen müssen sich durch geschlechtsrollenkonformes Verhalten etc. als eindeutig einem Geschlecht zugehörig darstellen, um als Mann oder Frau Akzeptanz zu finden (Garfinkel 2008 [1967]; Gildemeister/Wetterer 1995; West/Zimmerman 1987, 1991). Diesen interaktiven Herstellungsprozess des Geschlechts umschreiben West und Zimmerman (1987, 1991) mit „doing gender“. Der Autorin und dem Autor zufolge ist das Herstellen von Geschlecht ein komplexer Prozess, der eine Vielzahl an Verhaltens-, Handlungs- und Erlebensweisen umfasst und alle Bereiche des Lebens einschließt. Neben Kommunikation, Interaktion und Wahrnehmung sind Rituale, Körperstrategien, Alltagspolitik oder die geschlechtstypische Berufswahl von Männern und Frauen ebenfalls Dimensionen des „doing gender“. Das Herstellen des sozialen Geschlechts hat aber auch eine strukturelle Dimension. Denn die Geschlechts-Kategorisierung findet nicht nur interaktiv oder auf der symbolischen Ebene statt, sondern erfolgt auch über institutionelle Regelungen. Dabei ist eine Grenzziehung entlang der Kategorie Geschlecht nicht immer intendiert. Indirekt entfaltet sich jedoch durchaus eine geschlechtsdifferenzierende Wirkung, die sowohl die Ausgestaltung familialer Arbeitsteilung als auch Organisations- und Arbeitsstrukturen betrifft. Geschlecht als Strukturkategorie ist damit kein individuelles Merkmal, sondern elementarer Bestandteil gesellschaftlicher Ordnung. Damit verknüpft ist wiederum die Vorstellung der männlichen Überlegenheit im Sinne eines hierarchischen Verständnisses (Patriarchat) und einer männlichen Norm (Androzentrismus) (vgl. Acker 1990, 1991).

Hinsichtlich der strukturellen Dimension wurde der Doing Gender-Ansatz Mitte der 1990er Jahre durch eine Kompensationshypothese von Brines (1994) ergänzt, die international mehrfach bestätigt wurde (vgl. Blossfeld/Drobnič 2001; Drobnič/Blossfeld 2004). Entgegen Beckers (1993) ökonomischer Theorie der Familie, wonach eine zunehmende Erwerbsorientierung der Frau zu einer Egalisierung zwischen den Geschlechtern führt, konnte Brines nachweisen, dass eine Angleichung von Erwerbsorientierung und Einkommen zwischen den Geschlechtern die geschlechterdifferenzierte Rollenverteilung innerhalb der Familie bekräftigt. Da Männer ihre Geschlechtsidentität über den Beruf erfahren, sinkt, Brines zufolge, mit zunehmendem beruflichem Engagement der Frau das männliche Engagement im reproduktiven Bereich, weil dieses in diesem Fall als unmännlich und verweiblichend erlebt wird. Männliche Alleinverdiener können dagegen Haushaltstätigkeiten übernehmen, ohne ihre Männlichkeit einzubüßen (vgl. Grunow/Schulz/Blossfeld 2007).[14] Die innerfamiliale Arbeitsteilung hat laut Brines demnach einen großen Einfluss auf die Herstellung von Geschlechtsidentität. Welche Tätigkeiten dabei als typisch weiblich oder männlich gelten, ist in jeder Gesellschaft verschieden und abhängig von der jeweiligen Kultur.

Insgesamt scheint das Konzept des Doing Gender den makrosoziologischen Ansätzen überlegen, wenn es um die Erklärung der Geschlechterhierarchie in Organisationen geht. Da soziale Ungleichheiten in Organisationen i. d. R. auf Stereotype gründen, die als Wechselspiel von Struktur und Individuen auf der Mesoebene angesiedelt werden können, stellt die interaktionstheoretische Perspektive eine wichtige Ergänzung zu den akteur- und strukturtheoretischen Ansätzen dar. Allerdings bleibt die Erklärungskraft ohne einen systematischen Einbezug des Machtaspekts beschränkt (Gottschall 1998: 85 ff.).

An dieser Stelle setzt die amerikanische Organisationsforscherin Acker (1990, 1991) an, die eine Brücke zwischen der Geschlechter- und Organisationsforschung schlägt und mit ihrem Konzept „gendered organizations“ zur Klärung der Tätigkeits- und Positionsunterschiede zwischen den Geschlechtern beiträgt, indem sie sowohl die Geschlechterdimension als auch den Machtaspekt berücksichtigt. Im Gegensatz zur traditionellen Organisationsforschung, die von Organisationen als neutrale „Gebilde“ ausgeht, identifizierte Acker Anfang der 1990er Jahre Organisationen als entscheidenden Faktor für die Ungleichheit der Geschlechter. Während Geschlecht als ein individuelles Merkmal der Organisationsmitglieder auf der formalen Organisationsebene keine Rolle spiele, sei die Substruktur von Organisationen keineswegs geschlechtsneutral. Denn eine Ar-

14 Entgegen der Enttraditionalisierungs-Hypothese kommen Schulz und Blossfeld (2006) zu dem Ergebnis, dass eine Verschiebung der Ressourcenverhältnisse zugunsten der Frau zu keiner Erhöhung des männlichen Engagements im Haushalt führt. Die Ergebnisse deuten hingegen auf eine wachsende Traditionalisierung im Eheverlauf hin (vgl. auch Künzler/Walter 2001).

beitskultur, die eine uneingeschränkte berufliche Verfügbarkeit voraussetze, unterschlage den privaten Reproduktionsbereich und benötige Arbeitnehmende, die von den Familienaufgaben entlastet würden. Erwerbsarbeit setzt also Hausarbeit voraus. Der traditionellen Geschlechterrolle entsprechend deckt sich dieses Leitbild mit der männlichen Lebensführung und ist fest in der gesellschaftlichen Wertestruktur verankert. Acker zufolge prägen maskuline Strukturen und Prozesse organisationale Aufstiegs- und Abstiegsprozesse und führen demnach zu einer selektiven Besetzung von Führungspositionen.

Insgesamt geht Acker in ihrem Konzept „gendered organizations“ von einer durchgängigen Relevanz der Kategorie Geschlecht in Organisationen aus. Doch gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie ein sich wandelndes Rollenverständnis, der Abbau formaler Zulassungskriterien, eine Angleichung der Karriereorientierung zwischen den Geschlechtern oder eine explizite Gleichstellungspolitik in vielen Unternehmen deuten darauf hin, dass Geschlecht als Kategorie sozialer Ordnung in einigen Bereichen an Bedeutung zu verlieren scheint. Zudem erfordert die Angleichung der Lebenswege zwischen den Geschlechtern eine differenzierte Betrachtung der Gruppen Mann und Frau, weshalb der Analyse nicht länger eine homogene Ausgangslage zugrunde gelegt werden kann. Doch trotz einer zunehmenden Inklusion von Frauen in allen Lebensbereichen sind weibliche Führungskräfte an der Spitze von Wirtschaft und Gesellschaft eine Ausnahmeerscheinung (vgl. Heinz/Nadai 1998). Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit stellt Ackers Konzept „gendered organizations“ einen vielversprechenden Erklärungsansatz dar, auf den im Kapitel 3.2 näher eingegangen wird.

Ebenfalls der interaktionstheoretischen Perspektive zugeordnet werden kann der mikropolitische Ansatz. Das Spektrum mikropolitischer Erklärungsansätze reicht von psychologischen Konzeptionen bis hin zu organisationssoziologischen Ansätzen. Als Hauptvertreter der organisationssoziologischen Perspektive gelten Crozier und Friedberg (1993 [1977]), die in ihrer „Strategischen Organisationsanalyse“ die handlungstheoretische Perspektive mit dem Systemaspekt verknüpfen.

Mikropolitische Theorieansätze gehen von einem dynamischen Prozess aus, bei dem eine Wechselwirkung zwischen Struktur und Handlung besteht und unternehmerische Entscheidungen nicht ausschließlich an ökonomischen Rahmenbedingungen orientiert sind. Von Burns (1961) stammt der Begriff „Mikropolitik“, der etwa zehn Jahre später in Deutschland eingeführt wurde. Mikropolitische Ansätze betrachten Organisationen als eine Kampfarena, deren Strukturen das Ergebnis früherer Machtspiele sind. Innerhalb dieses politischen Systems konkurrieren unterschiedliche Interessen, Ziele und Sichtweisen miteinander und formen bzw. strukturieren die betriebliche Realität. Die eigeninteressengeleiteten

AkteurInnen konkurrieren dabei um Positionen, Karrieren und Ressourcen sowie um Einfluss und Prestige. AkteurInnen können Individuen sein, aber auch Gruppen oder ganze Organisationseinheiten. Macht hat, wer die relevanten Unsicherheitszonen wie beispielsweise das ExpertInnenwissen oder Informations- und Kommunikationskanäle kontrolliert (vgl. Alt 2005; Mintzberg 1991; Neuberger 1995, 2006). Nach Weber (1976: 28) bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht". Der klassische Machtbegriff von Weber bildet zwar den Ausgangspunkt der Machtdiskussion, doch der mikropolitische Machtbegriff beruht stets auf einer zweiseitigen Beziehung im Sinne von Verhandlung und Tausch. Crozier und Friedberg (1993: 27) betonen, „daß [sic] das menschliche Verhalten auf keinen Fall dem mechanischen Produkt des Gehorsams oder des Drucks struktureller Gegebenheiten gleichzusetzen ist. Es ist immer Ausdruck und Verwirklichung einer wenn auch noch so geringen Freiheit".

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit stellen mikropolitische Strategien einen wichtigen Erklärungsfaktor dar. Das Management und auch der Aufstiegsprozess dorthin können als eine Kampfarena betrachtet werden, wobei es beim Kampf um die Durchsetzung der eigenen Interessen geht. Über Erfolg oder Misserfolg entscheiden zum einen die Stellung im hierarchischen Positionsgefüge und zum anderen Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale. Neben der Monopolisierung von Ressourcen können dabei Seilschaften der Abwehr von Konkurrenz dienen. Männerbünde können als eine solche mikropolitische Strategie angesehen werden, um Frauen den Aufstieg in obere Führungspositionen zu erschweren oder allgemein den Eintritt von Frauen in bestimmte Arbeitsbereiche zu verhindern. Zugleich wird Frauen aber auch eine starke Aufgabenorientierung und eine geringe mikropolitische Kompetenz nachgesagt (vgl. Kanter 1977a; Mucha/Rastetter 2012; Rastetter/Cornils 2012).[15] Während fehlende Kompetenz bezüglich mikropolitischen Taktierens erlernbar ist und weibliches Führungspotenzial beim Aufstieg unterstützen kann, stellen männliche Seilschaften eine Aufstiegsbarriere dar, die selbst von weiblichen Führungskräften mit mikropolitischer Kompetenz nur schwer durchbrochen werden kann. Auf diese männlichen Seilschaften, die insbesondere im Management zu finden sind, wird im Rahmen der Diskussion Kanters Tokenism-Konzepts im nachfolgenden Kapitel 2.3.3 sowie im Kapitel 3.1 näher eingegangen.

15 Siehe dazu auch Mythos 2: „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich" in Kapitel 2.4.1.

2.3.3 Betriebsbezogene Ansätze

Eine Organisationsforscherin, die schon früh die Berufssituation von Frauen zu ihrem Forschungsgegenstand gemacht hat, ist Kanter (1977a). Ihre Studie „Men and Women of the Corporation" gilt als Wegbereiter geschlechtersensibler Organisationsanalysen und kann als eine Mischung aus Traditionalität und Innovation angesehen werden. Ausgangspunkt ihres formalsoziologischen Ansatzes ist das Bürokratiekonzept von Weber (1976 [1922]), wodurch sie sich bewusst von einer individuellen Perspektive entfernt. Kanter trennt zwischen der formalen Organisationsstruktur und den PositionsinhaberInnen innerhalb der Hierarchie. Der Aufbau der Organisation sei zweckgerichtet und bleibe unbeeinflusst von den FunktionsträgerInnen. Die Machtverteilung erfolge der Hierarchie entsprechend von oben nach unten. Da Frauen mehrheitlich auf den unteren Hierarchieebenen arbeiten, besäßen sie auch weniger Macht. Die unterschiedliche Machtverteilung ist Kanter zufolge der Grund für die Dominanz männlicher Führungskräfte. Nicht die Frauen selbst, sondern die geschlechtersegregierten Strukturen hinderten Frauen am Aufstieg. Diese geschlechtersegregierten Strukturen, aber auch die organisationalen Prozesse seien auf die patriarchalen Gesellschaftsstrukturen zurückzuführen und in Form von Stereotypen fest verankert. Kanter beschreibt das Management als Männerbund und sieht in der homosozialen Reproduktion sozialer Ähnlichkeit im Management einen Grund für die Beständigkeit der numerischen Ungleichverteilung zwischen den Geschlechtern in der organisationalen Hierarchie. Die Modernisierung bewirke jedoch eine Abkehr vom Patriarchat und ermögliche eine stärkere Durchmischung der Geschlechter in den oberen Funktionsebenen. Dabei geht Kanter von einem linearen Zusammenhang zwischen der numerischen und der sozialen Integration der quantitativen Minderheit (hier der Frauen in Führungspositionen) aus, wonach ein wachsender Frauenanteil eine größere Akzeptanz bewirke. Für einen Wandel der Geschlechterstereotype bedarf es Kanter zufolge mindestens 15 Prozent Frauen, für einen Umbruch der Geschlechterpolitik wird ihrer Ansicht nach jedoch ein Frauenanteil von 30 Prozent benötigt. Anhand der Minderheitenproblematik von Frauen in hierarchischen Positionen entwickelte Kanter das Konzept des „tokenism" (engl. Maskottchen) und diskutierte die widersprüchliche Berufssituation von Führungsfrauen zwischen Anpassungsdruck und Ausgrenzung. Der These von Kanter, wonach Frauen von einem höheren Frauenanteil profitieren, kann allerdings nur eingeschränkt gefolgt werden. Zwar können die negativen Effekte „visibility", „assimilation" und „polarization" bei zunehmendem Frauenanteil abgebaut werden, die Geschlechtersegregation bleibt jedoch bestehen. In unterschiedlichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass selbst bei einer ausgeglichenen quantitativen Verteilung der Geschlechter weder eine gleiche

Verteilung von Arbeitsbereichen erfolgt noch eine gleiche Bezahlung oder Entwicklungschancen umgesetzt werden (vgl. Allmendinger/Hackman 1995).

Ein Ansatz, der die Beschreibung des Managements als Männerbund von Kanter aufgreift, ist die Netzwerktheorie. Demzufolge ist das Management ein Beziehungsgeflecht, innerhalb dessen die einzelnen AkteurInnen als Knoten betrachten werden, die über Beziehungen mit anderen AkteurInnen verbunden sind. Die Relevanz des Knotens innerhalb eines Netzwerkes wird durch die Verbindungen determiniert, die kurzfristig oder dauerhaft angelegt sein können und persönlich, freundschaftlich oder geschäftlich ausgerichtet sind. Neben Personen können aber auch Organisationseinheiten, ganze Unternehmen oder Gesellschaften Netzwerkknoten sein. Programmiert werden Netzwerke demnach durch soziale AkteurInnen, wobei die Programmierung selbst ein sozialer Kampf ist, der zwischen den Beteiligten ausgefochten wird. Bei der Netzwerktheorie handelt es sich allerdings um keine in sich geschlossene Theorie, sondern um verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Forschungsinteressen. Der für diese Arbeit relevante Strukturansatz der Netzwerkanalyse thematisiert etwa die Strukturen von Beziehungsgeflechten, die auch als Interaktionsbeziehungen angesehen werden können und teilweise über die Organisationsgrenzen hinausreichen. Folgt man dieser Perspektive, so sind innerhalb der Organisation interpersonelle Beziehungen für das Verhalten, die Leistung, den Erfolg und die Zufriedenheit des Individuums mit verantwortlich (vgl. Jansen 2006; Powell 1996; Stegbauer/ Häußling 2010).

Ergebnisse der Netzwerkforschung weisen darauf hin, dass Seilschaften von Männern einen Einfluss auf die Geschlechterungleichheit in Organisationen haben. Soziale Beziehungen nehmen im Rahmen des beruflichen Aufstiegs eine zentrale Rolle ein, weil sie den Zugang zu entscheidenden Informations- und Kommunikationskanälen sichern, zugleich dienen sie aber auch als mikropolitische Strategie zur Abwehr von Konkurrenz und zur Monopolisierung von Ressourcen. Aus der netzwerktheoretischen Sicht kann das Management als eine solche strategische Seilschaft gesehen werden, bei der die Ähnlichkeit von Personen über den Zugang zur sozialen Gruppe und damit auch über die Teilhabe an Macht entscheidet. Aufgrund der männlichen Dominanz in den Führungsetagen bewirkt Homosozialität den Ausschluss von Frauen – aber auch von Männern, die von der Eigengruppe abweichen. Als Ausschlusskriterien dienen i. d. R. die sexuelle Orientierung und die ethnische Zugehörigkeit, wodurch derzeit vor allem weiße, heterosexuelle Männer aus dem akademischen Milieu profitieren (vgl. Höyng 1999; Rastetter 1998). „Theoretisch könnten alle nur denkbaren Eigenheiten zur Kategorisierung führen, de facto aber sind es insbesondere gut sichtbare, äußere Merkmale, wie Rasse und Geschlecht“ (Alfermann 1993: 303).

Aus mikropolitischer Sicht wird die männliche Loyalität als gültig und überlegen gegenüber der Gleichberechtigung akzeptiert, sodass die Diskriminierung weiblicher Angestellter nicht der Rechtfertigung bedarf. Das Leistungsprinzip als Beförderungskriterium wird zu einer legitimierten Fassade, da die Personalauswahl hauptsächlich nach subjektiven Kriterien erfolgt. Da diese Ausgrenzungs- und Schließungsprozesse auf der informellen Ebene ablaufen, können Geschlechterungleichheit und -hierarchie trotz expliziter Gleichstellungspolitik fortbestehen. Als ein Erklärungsfaktor für die Schließungs- und Ausgrenzungsprozesse gilt u. a. die Angst der Männer, ihre Vormachtstellung zu verlieren (vgl. Acker 1990, 1991; Rastetter 1994). In diesem Fall wäre die Frauenquote ein erfolgsversprechender Ansatz. Die Schließungs- und Ausgrenzungsprozesse laufen allerdings z. T. auch unbewusst ab. Vielen Vorgesetzten und Personalverantwortlichen ist oftmals die diskriminierende Wirkung gar nicht bewusst, da es ihnen an Gendersensibilität mangelt. Genderkompetenz ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für Geschlechtergleichheit. Eine Sensibilisierung hinsichtlich der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern ist beispielsweise über eine konsequente Aufklärungs- und Informationspolitik zu erreichen.

Mit Blick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit interessiert insbesondere, welchen Einfluss Seilschaften auf die Beförderung und Positionierung der Frauen als Führungskraft haben. Ergebnisse der Netzwerkforschung weisen darauf hin, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Formalisierungsgrad von Personalroutinen gibt. Da in den oberen Führungsebenen die Handlungsfähigkeit maßgeblich auf Vertrauen gründet, haben informelle Netzwerke einen hohen Stellenwert bei der Rekrutierung dieser höchsten Positionen. Der Ausschluss von Frauen aus diesen sogenannten „old boys networks" könnte ein Erklärungsansatz für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management der Unternehmen sein. Aber auch Kanters (1977a, 1977b) Tokenism-Konzept bietet trotz fehlender empirischer Bestätigung Anknüpfungspunkte für diese Arbeit. Denn sie gilt nicht nur als Wegbereiterin von Gleichstellungspolitik in Organisationen, sondern bereitete das Fundament für tiefergehende geschlechtersensible Organisationsanalysen.

Im Folgenden werden exemplarisch drei Untersuchungen vorgestellt, die ebenfalls zwischen dem formalen Aufbau einer Organisation und der informellen Ebene trennen und sowohl Geschlechterstereotype und geschlechterbezogene Mythen als auch den Machtaspekt von Geschlechterungleichheit und -hierarchie zum Gegenstand haben. Bei den drei Arbeiten handelt es sich im Einzelnen um die Studie „The Feminist Case against Bureaucracy" von Ferguson (1984), „Secretaries Talk" von Pringle (1989) sowie „In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations" von Cockburn (1993). Alle drei

Arbeiten liefern einen wertvollen Beitrag zur Erklärung der Beständigkeit von vergeschlechtlichten Segregationsprozessen in Organisationen, gelangen aber in ihren Schlussfolgerungen teilweise zu einem völligen anderen Ergebnis wie Kanter.

In ihrem Buch „The Feminist Case against Bureaucracy“ erforscht Ferguson (1984) organisationale Prozesse in bürokratischen Organisationen, die für sie die patriarchalen Gesellschaftsstrukturen widerspiegeln. Der Autorin zufolge sind sie der Inbegriff repressiver männlicher Macht. Denn das Patriarchat durchdringt, so Ferguson, die formalen Organisationsstrukturen und die Unternehmenskultur gleichermaßen und wird so zu einem wesentlichen Element der Bürokratie. Diese männliche Dominanz wirke sowohl über Mythen als auch durch vergeschlechtlichte organisationale Strukturen und Prozesse, wobei die vordergründige Geschlechtsneutralität den Aspekt von Herrschaft und Unterdrückung verdecke. Ferguson konzipiert Bürokratien zwar als eine männliche Organisationsform (nicht-hierarchische Formen sind weiblich), doch versteht sie diese nicht als ein Instrument zur Sicherung der männlichen Vormachtstellung, weil auch Männer von der „Feminisierung“ im Zusammenhang mit Organisationen betroffen seien. Mit Feminisierung meint Ferguson allerdings nicht Weiblichkeit im Zusammenhang mit der Biologie der Frau, sondern sie beschreibt die Machtlosigkeit und Unterdrückung aller, die mit Organisationen in Kontakt kommen. Insgesamt baut ihre Analyse auf der Annahme der Geschlechterdichotomie auf, wonach das weibliche Geschlecht als schwach, passiv und unterdrückt erscheint, ohne jegliche Macht.

Während Kanter einen positiven Zusammenhang zwischen dem numerischen Anteil und der Integration von Minderheiten in Organisationen sieht, kann eine Erhöhung des Frauenanteils Ferguson zufolge nichts an der patriarchalen Struktur ändern. Ein Verhältnis zwischen den Geschlechtern, welches nicht durch Unterdrückung und Abgrenzungsprozesse charakterisiert ist, sei nur in nicht-hierarchischen Organisationen umsetzbar. Ferguson entwickelte eine radikale feministische Kritik, die einige Forscher wie beispielsweise Acker (1990: 144, 1991: 165) jedoch als problematisch ansehen. Fergusons Darstellung von bürokratischer Rationalität und Eigendynamik erinnern an Webers (1976: 835) Beschreibungen von Bürokratien als „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit“. Doch im Gegensatz zu Kanter geht sie nicht von geschlechtsneutralen Organisationen aus. Dennoch versäumt sie es, externe Kontextfaktoren wie die gesellschaftlichen Machtverhältnisse und ungleichen Ausgangsbedingungen von Männern und Frauen in ihre Analyse miteinzubeziehen.

Während bei Ferguson die männliche Dominanz keine demokratische Gleichheit der Geschlechter zulässt, sind die in einer Organisation beschäftigten Frauen bei Pringle (1989) nicht ohne jegliche Macht und verfügen über Hand-

lungsmöglichkeiten, die durchaus eine Gleichstellung der Geschlechter ermöglichen würden. Eine Parität zwischen den Geschlechtern sei generell möglich, doch müsse die betriebliche Gleichstellungspolitik die vielfältigen Rollen der Arbeitskräfte außerhalb des beruflichen Kontextes mitberücksichtigen. Allerdings gründen die vergeschlechtlichten und somit geschlechtersegregierten Arbeitsbeziehungen Pringles Ansicht nach auf Rollenstereotype, die fest in der Gesellschaft verankert sind. Die Geschlechtsrollenstereotype betonen der Autorin zufolge die Weiblichkeit der Frau und ihre natürliche Bestimmung zur Hausfrau und Mutter und begründen damit nicht nur eine asymmetrische Machtbeziehung, sondern erschweren zudem eine professionelle Arbeitsbeziehung. Pringle analysierte, ähnlich wie Kanter, das Arbeitsverhältnis zwischen Sekretärinnen und ihren Vorgesetzten, lenkt den Blick in ihrer Studie „Secretaries Talk“ allerdings stärker auf die informelle Ebene von Organisationen. Laut Pringle ist die Beziehung zwischen Sekretärin und Manager auf eine Vielzahl an Arbeitsbeziehungen übertragbar und kann als Idealtypus angesehen werden.

Hier setzt die Untersuchung von Cockburn (1993) an, die ihren Fokus auf die Analyse der Geschlechterpolitik von Behörden und Betrieben in England Ende der 1980er Jahre legte. Im Rahmen ihrer Erhebung untersuchte sie Einstellungen von Männern zu Gleichberechtigungsstrategien in Organisationen. Neben Formen „sexueller Herrschaft“ und ethnischer Gleichberechtigung in Organisationen diskutierte Cockburn nicht nur Macht- und Unterdrückungsstrategien, sondern ergänzte ihre Analyse um Formen der Unterstützung. Cockburns Ziel war es, herauszufinden, wie Gleichstellungsprogramme erfolgreich umgesetzt werden können. Mit diesem Ziel analysierte sie hierarchische Verhältnisse im Patriarchat und ihr Zusammenwirken mit kapitalistischen Produktions- und Klassenverhältnissen. In ihrer qualitativen Studie kann Cockburn nachweisen, dass im Rahmen von Segregationsprozessen die männliche Hegemonie sowohl instrumentelle als auch identitätsstabilisierende Funktionen hat, womit sie eine Erklärung für die Beständigkeit von geschlechtlichen Segregationsprozessen in Organisationen liefert.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass alle drei Arbeiten einen Beitrag zur Erklärung von Schließungs- und Ausgrenzungsprozessen innerhalb von Organisationen liefern. Während Kanter jedoch von Unternehmen als geschlechtsneutrale Organisationsformen ausgeht, sind Organisationen für die drei Autorinnen Ferguson, Pringle und Cockburn jedoch der Inbegriff geschlechtsbezogener Ungleichheit. Eine Organisationsforscherin, die die Idee vergeschlechtlichter Organisationsstrukturen und -prozesse näher beleuchtet, ist Acker (1990, 1991). Ackers Konzept „gendered organizations“ stellt, wie bereits erwähnt, einen vielversprechenden Erklärungsansatz dar, auf den im Kapitel 3.2 näher eingegangen wird.

2.3.4 *Arbeitsmarktbezogene Ansätze*

Berufs- und Arbeitsmärkte der westlichen Industriegesellschaften sind gekennzeichnet durch eine Differenzierung qua Geschlecht. Diese verläuft zum einen horizontal nach Branchen und Berufen und zum anderen vertikal im Rahmen der innerbetrieblichen Hierarchie (siehe dazu Kapitel 2.1). Mit der Segmentierung von Arbeitsmarkt und Betrieben befassen sich verschiedene Ansätze, die alle die Idee eines homogenen Arbeitsmarktes verwerfen.

> Leitvorstellung der Segmentation ist, daß [sic] sich der Gesamtarbeitsmarkt in eine Reihe von Teilmärkten aufgliedert, die eine innere Struktur aufweisen, mehr oder weniger gegeneinander abgeschirmt sind, möglicherweise auch mit unterschiedlichen Anpassungsformen und -instrumenten verknüpft sind und unterschiedliche Einkommens- und Beschäftigungschancen aufweisen (Sengenberger 1987: 52).

Neben Arbeitsmärkten und organisations- bzw. betriebsstrukturellen Karrierekontexten stehen institutionelle, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen im Zentrum des Forschungsinteresses. Die Wurzeln des Segregationsansatzes liegen im US-amerikanischen Raum und gehen auf Doeringer und Piore (1971) zurück. Die beiden Theoretiker gehen von einer horizontalen Differenzierung des Gesamtarbeitsmarktes in zwei dualierende Segmente aus. Der primäre, interne Teilarbeitsmarkt ist dabei das zentrale Segment und durch Stabilität, hohe Qualifikationsanforderungen und eine institutionelle und administrative Regelung von Entlohnung und Karriere gekennzeichnet. Im externen Arbeitsmarkt, dem sekundären und peripheren Teilarbeitsmarkt, herrschen Wettbewerb und prekäre Beschäftigungsverhältnisse mit einer hohen Fluktuation und einer geringen Entlohnung. Ein Wechsel zwischen diesen beiden Teilarbeitsmärkten ist über sogenannte „ports of entry" möglich. Während die Mobilitätsbeschränkungen im externen Arbeitsmarkt nur gering sind, ist der Zutritt zum zentralen Segment jedoch beschränkt. Denn die Eintritts- und Aufstiegsmöglichkeiten zum internen Arbeitsmarkt befinden sich am unteren Hierarchieende. Die oberen Positionen werden dagegen ausschließlich intern besetzt (vgl. Piore 1978; Sengenberger 1978; Sesselmeier/Funk/Waas 2010; Wachter 1978).

Insgesamt handelt es sich bei dem Ansatz des dualen Arbeitsmarktes um eine institutionalistische Sichtweise, die Lutz und Sengenberger (1974) zufolge jedoch nur eingeschränkt auf Deutschland übertragen werden kann. Auf der US-amerikanische Forschung aufbauend, entwickelten die beiden Autoren Mitte der 1970er Jahre ihr Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes, das die deutsche Segregationsforschung wesentlich beeinflusst hat. In ihren Analysen bleiben sie auf die horizontale Segregation beschränkt, orientieren sich jedoch stärker an der Humankapitaltheorie (vgl. Becker 1983 [1964]; Mincer 1958; Oi 1962) und legen ihren Ausführungen das Qualifikationskriterium zugrunde. Unter der An-

nahme einer rationalen Kosten-Nutzen-Analyse wird unterstellt, dass sowohl Arbeitnehmende als auch ArbeitgeberInnen an einem möglichst gewinnbringenden Einsatz der Qualifikationen interessiert sind. Da ein Wechsel zwischen den unterschiedlichen Segmenten des Arbeitsmarktes nicht kostenlos möglich sei, sei das Interesse beider Arbeitsmarktparteien an einer Mobilität der Arbeitnehmenden umso geringer, je höher die Investition in die Qualifikation ausfalle. Demnach determiniere das Ausbildungssystem die Arbeitsmarktspaltung, und an ökonomischen Kriterien orientierte Investitionsentscheidungen in das Humankapital würden die Arbeitsmarktmobilität beeinflussen (vgl. Becker 1962).

Lutz und Sengenberger (1974) identifizierten für Deutschland eine dreifache Spaltung des Arbeitsmarktes in einen unstrukturierten, fachlichen und betrieblichen Teilarbeitsmarkt. Der fachliche und der betriebliche Teilarbeitsmarkt seien durch Zutrittsbeschränkungen gekennzeichnet, während der unstrukturierte Teilarbeitsmarkt zwar offen sei, aber prekäre Beschäftigungs- und Arbeitsmarktbedingungen aufweise. Aufgrund der unspezifischen Qualifikation sei der Mobilitätsgrad im unstrukturierten Segment am höchsten. Im betrieblichen Teilarbeitsmarkt werde ein zertifizierter Berufsabschluss vorausgesetzt, und kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse kämen auf dem fachlichen Markt durch betriebs- und fachspezifische Qualifikationen zustande.

Insgesamt werden die für den Betrieb relevanten Fertigkeiten im Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes von Lutz und Sengenberger (1974) differenziert betrachtet, und auch das ökonomische Prinzip trägt zur Klärung der Arbeitsmarktspaltung bei. Doch es gibt auch Kritikpunkte am Konzept, die Sengenberger (1987) in seinem erweiterten Konzept der vertikalen Segregation aufgreift. Im Rahmen eines internationalen Vergleichs empirischer Daten stellte Sengenberger Ende der 1980er Jahre fest, dass in den USA Ungleichheit vor allem auf die horizontale Segmentierung des US-amerikanischen Arbeitsmarktes zurückzuführen sei, wohingegen in Deutschland die Ursache vielmehr eine vertikale und damit innerbetriebliche Differenzierung sei. Während im Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes die Teilarbeitsmärkte unverbunden nebeneinander bestehen und durch eine symmetrische Interessenlage der beiden Arbeitsmarktparteien hinsichtlich eines gewinnbringenden Einsatzes der Qualifikation geformt werden, macht Sengenberger nun Institutionen zum Mittelpunkt seiner Analysen (ebd.: 207 f., 228 ff.). Qualifikation sei, darauf weist er explizit hin, zwar ein wichtiges, aber kein hinreichendes Strukturmerkmal. Vielmehr beeinflusse die unternehmerische Entscheidung unter Wettbewerbsbedingungen die Qualität des Beschäftigungsverhältnisses, was zu einer vertikalen Segmentierung führe (ebd.: 117 f., 265 ff.). Dabei unterscheidet Sengenberger zwischen einer Randbelegschaft und einer Stammbelegschaft. Die Bildung einer Randbeleg-

schaft verschaffe dem Unternehmen zwar die benötigte Flexibilität, sei aber für die ArbeitnehmerInnen durch ein unsicheres Beschäftigungsverhältnis gekennzeichnet und gehe mit einer geringen Entlohnung und wenig Status einher. Die Randbelegschaft sei zum einen über den unstrukturierten Arbeitsmarkt an das Unternehmen gebunden, finde sich aber auch intern am unteren Ende der Hierarchie wieder. Sie nehme gegenüber der Stammbelegschaft eine Art Pufferfunktion ein. Die Stammbelegschaft verfüge hingegen über hohe Berufsabschlüsse, und das Beschäftigungsverhältnis sei in diesem Arbeitssegment durch Kontinuität und Dauerhaftigkeit, hohes Einkommen sowie selbstständiges und selbstbestimmtes Arbeiten gekennzeichnet (ebd.: 269 ff.).

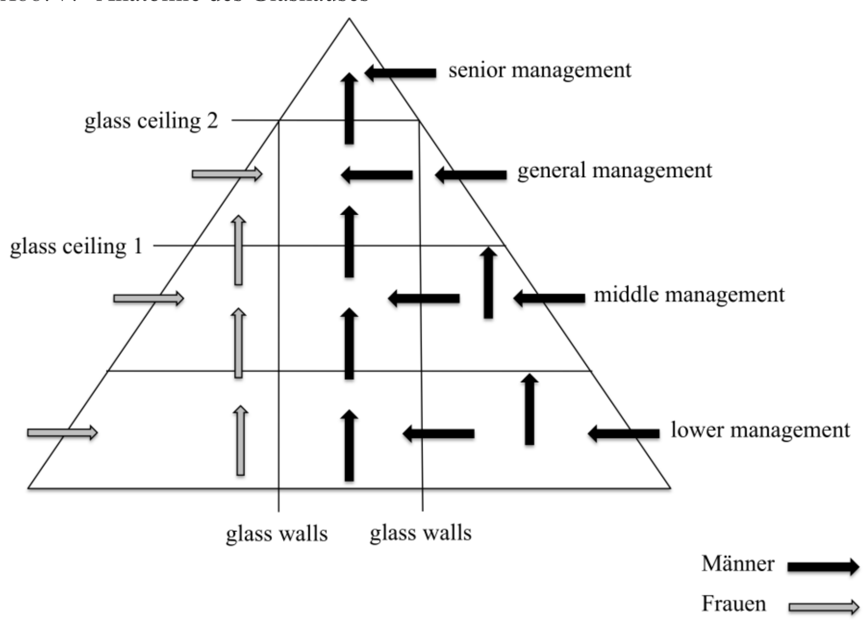
Insgesamt vollzieht Sengenberger mit seinem Konzept der vertikalen Segregation einen Perspektivenwechsel, weg von einen arbeitsmarktbezogenen hin zu einen betriebszentrierten Ansatz. Die konzeptionelle Öffnung seines Ansatzes ermöglicht die Berücksichtigung weiterer Strukturmerkmale und verweist auf die unterschiedliche Qualität von Beschäftigungsverhältnissen hinsichtlich beruflicher Entwicklungschancen, des selbstständigen und selbstbestimmten Arbeitens, des Einkommens sowie der Arbeitsplatzsicherheit. Frauen sind Sengenberger zufolge aber nicht nur aufgrund ökonomischer Gesichtspunkte im peripheren Segment des Betriebes und Arbeitsmarktes zu finden, sondern allgemein geteilte Wertvorstellungen beeinflussten ebenfalls die geschlechtsbezogene Differenzierung (ebd.: 311).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die verschiedenen Segregationsansätze die Analyse der Arbeitsmarktstrukturierung auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen und neben dem institutionellen Umfeld auch innerbetriebliche Arbeitsprozesse und Konfliktlinien berücksichtigen. Mit Blick auf die Fragestellung dieser Arbeit bleiben die Aussagen der Segregationsansätze jedoch begrenzt, weil das Qualifikationskriterium hinsichtlich eines inzwischen hohen Ausbildungsniveaus von Frauen an Erklärungskraft verliert. Zudem wird von einem traditionellen Geschlechtsrollenverständnis ausgegangen, weshalb nicht erklärt werden kann, warum trotz eines sich angleichenden Rollenverständnisses die Ungleichheit und Hierarchie der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt bestehen bleiben. Sengenberger stellt die Organisation in den Mittelpunkt seiner Analyse, geht aber nicht näher auf das Konzept von Stamm- und Randbelegschaft ein. In der einfachen Übertragung auf Männer und Frauen greift das Konzept zu kurz, weil von einer homogenen Zusammensetzung der beiden Geschlechtergruppen ausgegangen wird. Aufgrund des Bildungseffekts findet man Frauen inzwischen jedoch in allen Arbeitsmarktbereichen, wenngleich in unterschiedlicher prozentualer Verteilung und vor allem in den wenig mit Prestige, Geld und Macht verbundenen Bereichen. Insgesamt kann mit dem Segrega-

tionsansatz nicht beantwortet werden, welche Prozesse im Einzelnen für die hierarchische Geschlechterungleichheit verantwortlich sind.

In den Mittelpunkt der medialen Diskussion rückte die Geschlechtersegregation in Organisationen Ende der 1970er Jahre unter dem Schlagwort „glass ceiling-Phänomen". Der Begriff „glass ceiling" wurde im Jahr 1977 erstmals publik und 1986 in einem Artikel des Wall Street Journals veröffentlicht. Der Begriff geht auf die amerikanische Unternehmensberaterin Loden zurück und bezog sich zunächst auf die Karriererestriktionen weiblicher Führungskräfte. Später wurde das Phänomen unsichtbarer Aufstiegsbarrieren auf andere Kategorien wie Ethnie, Alter, sexuelle Orientierung etc. ausgeweitet und in der amerikanischen Debatte unter dem Begriff „Diversity-Problem" zusammengefasst. Zur Beseitigung dieses Problems, also mit dem Ziel, die Ausgrenzung und Diskriminierung unterschiedlicher Personengruppen zu beenden, wurde das Konzept „Managing Diversity" entwickelt. Der Begriff „glass ceiling" steht hingegen als Synonym für die Diskriminierungen von Frauen in Führungspositionen und nimmt einerseits innerbetriebliche ungleichheitsschaffende und -erhaltende Strukturen und Prozesse in den Blick, fokussiert andererseits aber auch die geschlechterdifferenten und -differenzierenden Arbeitsmarktstrukturen (Pasero 2004: 151 f.). Ohlendieck (2003a, 2003b) hat dazu die Metapher eines Glashauses entwickelt, welches aus gläsernen Decken und Wänden besteht (siehe Abbildung 7).

Abb. 7: Anatomie des Glashauses



Quelle: Ohlendieck 2003a: 188.

Ohlendieck folgend unterteilen die gläsernen Wände die Organisation in Frauen- und Männerdomänen, wobei die von Frauen dominierten Bereiche sich an der Peripherie des Glashauses befinden. Während das Zentrum des Glashauses wie ein Fahrstuhl wirkt und eine lineare und schnelle Karriere garantiert, erschweren die gläsernen Wände den Frauen den Zutritt und sorgen für eine geringe Aufstiegsgeschwindigkeit gegenüber den Kollegen. Doch selbst wenn Frauen der Weg ins Zentrum gelingt, endet die Karriere meist im mittleren Management. Denn Ohlendieck identifiziert gleich zwei gläserne Decken, die Frauen nicht nur vom Top-Management fernhalten, sondern auch den Übergang ins höhere Management erschweren. Während die gläsernen Decken ihre hemmende Wirkung erst an der Spitze der Organisationspyramide entfalten, wirken die gläsernen Wände bereits im unteren und mittleren Management. Die eigentliche Anatomie des Glashauses offenbart sich Ohlendieck zufolge aber erst, wenn man zwischen dem formalen Aufbau der Organisation und der informellen Ebene differenziert.

In dieser Arbeit wird angenommen, dass eine fehlende Standardisierung von Auswahlprozessen bei der Einstellung und Beförderung von Personal vor allem Frauen benachteiligt. Insbesondere die Neubesetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen wirkt nach außen oftmals wenig transparent (vgl. Höyng

1999; Rastetter 1994; Rastetter 1998). Begünstigt wird eine solche informelle Rekrutierungspraxis durch Netzwerke wie den sogenannten „old boys networks“ oder auch „men’s club only“, bei denen sich Männer zu homogenen Allianzen zusammenschließen und nach außen abschotten. In der aktuellen Geschlechter- und Organisationsforschung gelten Geschlechterstereotype als eine ebenso wirkungsvolle Barriere wie strukturelle Hindernisse. Gemäß der These der „statistischen Diskriminierung“ (vgl. Bielby/Baron 1986a, 1986b; Collinson/Knights/Collinson 1990; Franz 2006; Phelps 1972; Reskin/McBrier 2000) werden Verhaltenserwartungen an eine Gruppe auf einzelne Personen, die dieser Gruppe angehören, übertragen, wodurch es zu ungleichen Behandlungen kommt. Aufgrund der natürlichen Befähigung der Frauen zum Kinderkriegen wird ihnen unhinterfragt eine Berufsunterbrechung unterstellt, wodurch sie im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen zu einem höheren Kostenrisiko werden. Eine geschlechterdifferente Etikettierung von Arbeitsplätzen zusammen mit der statistischen Diskriminierung hat zur Folge, dass Frauen als kaum geeignet für eine Leitungsfunktion betrachtet werden.

Die beiden Autorinnen Eagly und Carli (2007) gehen noch einen Schritt weiter und ersetzen die Metapher der gläsernen Decke durch ein Labyrinth. Denn Frauen seien auf dem gesamten Weg in das Top-Management mit zahlreichen Hindernissen und komplexen Herausforderungen konfrontiert. Eine Glasdecke suggeriere dagegen einen linearen Aufstieg mit einer einzigen Barriere am Ende der Karriereleiter. Doch gerade in der weiblichen Berufskarriere gebe es viele Zweigstellen und das Potenzial an weiblichen Führungskräften diffundiere bereits auf dem Weg zur Spitze.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Realität in Organisationen seit den Anfängen der Forschungsbemühungen verändert hat. Neuere Debatten um „Geschlecht und Organisation“ versuchen, dieser neuen Wirklichkeit gerecht zu werden und auf theoretischer Ebene eine Balance zu finden. Gefordert ist eine differenzierte Betrachtung, die die Abhängigkeit von Kontexten wie etwa der Branche, der Betriebsgröße oder der Unternehmenskultur in die Analyse einbezieht. Denn je nach betriebsstrukturellen Rahmenbedingungen oder Determinanten des institutionellen Umfeldes wird das Geschlecht zu einer relevanten oder irrelevanten Kategorie (vgl. Heintz et al. 1997; Heintz/Nadai 1998; Wilz 2004).

2.3.5 Umfeldbezogene Ansätze

Forschungsmittelpunkt der Erklärungsansätze in den vorangegangenen Kapiteln ist mehrheitlich entweder die individuelle oder betriebliche Ebene. Die Erklärung

organisationsbezogener Chancenungleichheit bleibt jedoch begrenzt, wenn nicht auch die Umfeldgegebenheiten berücksichtigt werden. Deshalb wird abschließend exemplarisch auf den Neo-Institutionalismus verwiesen, dessen wichtigsten Vertreter u. a. Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983) sind, deren grundlegenden Annahmen Gegenstand des Kapitels 3.4 sind.

Die theoretische Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus richtet sich auf Organisationen und deren gesellschaftliches Umfeld. Organisationen werden nicht länger als von der Umwelt unabhängig agierende Einheiten betrachtet, sondern als offene Systeme, die in einem Austauschverhältnis mit ihrer Umwelt stehen. Insbesondere die gesellschaftlichen Institutionen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Von beiden genannten Forschendenduos wird die Umwelt nicht nur als Ressourcenpool gedacht bzw. der ökonomische Aspekt fokussiert, sondern die Umwelt wird ebenso als kulturelles Umfeld und als Gemeinschaft gesehen, dessen Anforderungen und Einflüsse von signifikanter Bedeutung für das organisationale Handeln sind. Demnach werden organisationale Praktiken, den Forschern zufolge, nicht nur unter dem Aspekt der ökonomischen Effizienz von den Unternehmen eingeführt, sondern oftmals auch in Reaktion auf Forderungen und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen. Auf diese Weise werde ein kontinuierlicher Ressourcenfluss und letztendlich die Überlebensfähigkeit der Organisation sichergestellt (vgl. Hellmann 2006; Walgenbach 2006).

Aufgrund der institutionellen Einflüsse kommt es den Autoren zufolge schließlich zu einer Strukturangleichung (Isomorphie)[16] zwischen Organisation und deren Umwelt. DiMaggio und Powell (1983) unterscheiden drei dieser eine Angleichung erzeugenden Mechanismen:

1. Isomorphie durch Zwang („coercive isomorphism“),
2. Isomorphie durch Imitation („mimetic isomorphism“) und
3. Isomorphie durch normativen Druck („normative isomorphism“).

Der Begriff *Isomorphie durch Zwang* beschreibt erzwungene Strukturangleichungsprozesse auf Grundlage von Abhängigkeiten. Die autoritative Einflussnahme kann dabei auf externen und selbstauferlegten Zwängen beruhen, z. B. auf bindende Rechtsvorschriften oder Abhängigkeiten von Zulieferunternehmen. Darüber hinaus können auch gesellschaftlich institutionalisierte Wertvorstellungen Angleichungsprozesse beschleunigen wie etwa hinsichtlich Frauen-, Minderheiten- und Umweltbelangen. Mimetischer Isomorphismus, d. h. die *Isomorphie durch Imitation*, wirkt auf der Grundlage einer hohen Unsicherheit und führt zu Prozessen wechselseitiger Beobachtung und Imitation. Imitiert werden dabei vor allem Organisationen, die als besonders erfolgreich gelten oder als

16 Der aus dem Griechischen stammende Begriff „Isomorphie“ kann mit „Gleichgestaltigkeit“ oder „Formgleichheit“ übersetzt werden (Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006: 102).

legitim wahrgenommene Modelle. Dieser Mechanismus zeigt sich vor allem im Bereich technischer Innovationen und wird verstärkt durch die Arbeit organisationsexterner Beratungsfirmen. Die *Isomorphie durch normativen Druck* basiert dagegen auf Professionalisierung. Das heißt, Professionsvereinigungen und Personalselektion führen zur Etablierung von Richtlinien, Standards und Prozeduren, die oft einen verpflichtenden Charakter aufweisen und mit Sanktionen verbunden sind. Formelle Ausbildungswege führen z. B. zu vereinheitlichten beruflichen Qualifizierungen und somit ähnlichen Qualifikationsprofilen der Mitglieder einer Berufsgruppe (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006; Hasse/Krücken 2005; Walgenbach 2006).

Hinsichtlich der Strukturangleichung zwischen Organisation und deren Umwelt unterscheidet der Neo-Institutionalismus die Adaptions- und die Proklamationsstrategie. Während die von DiMaggio und Powell (1983) präferierte Adaptionsstrategie von einer tatsächlichen Strukturähnlichkeit von Organisation und Umwelt ausgeht, folgen Meyer und Rowan (1977) der Proklamationsstrategie. Meyer und Rowan behaupten, dass die Formal- und Aktivitätsstruktur von Organisationen nur lose miteinander gekoppelt sind und die Angleichungsbemühungen auf die Formalstruktur beschränkt bleiben. Die gesellschaftlichen Anpassungen sind ihnen zufolge Mythen und Lippenbekenntnisse mit dem Ziel der externen und internen Legitimitätssicherung. DiMaggio und Powell argumentieren hingegen, dass sich die Organisationen durch den Prozess der Institutionalisierung nicht nur äußerlich immer ähnlicher werden, sondern sich auch intern verändern.

Auf die Forschungsthematik dieser Arbeit übertragen, muss zwischen dem materiell-technischen Kontext und dem symbolisch-institutionellen Kontext unterschieden werden, in die Organisationen unterschiedlich stark eingebunden sein können. Während Wirtschaftsorganisationen sich verstärkt am Marktgeschehen orientieren, handeln staatliche Organisationen oder Nonprofit-Organisationen weniger stark gewinnorientiert und folgen den von der Politik vorgegebenen Zielen. Unterschiedliche Studien konnten nachweisen, dass gleichstellungspolitische Bemühungen insbesondere in denjenigen Organisationen und Branchen forciert werden, die sich im staatlichen Besitz befinden oder deren Handlungsfähigkeit von Regierungsgeldern abhängt (vgl. Anderson/Tomaskovic-Devey 1995; Baron/Mittman/Newman 1991; Beggs 1995; Beller 1982; Pfeffer/Ross 1990; Salancik 1979; Wharton 1989). Für beide Organisationsformen gilt jedoch, dass sich eine Nichtbeachtung von Forderungen und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen aus der gesellschaftlichen Umwelt ökonomisch ungünstig auswirken kann. Denn Organisationen drohen bei Nichtbeachtung politischer Forderungen oftmals eine empfindliche Geldstrafe oder rechtliche Konsequenzen. Insbesondere Großunternehmen sind aufgrund

ihrer erhöhten Sichtbarkeit einer verstärkten gesellschaftlichen und politischen Kontrolle ausgesetzt. Dadurch steigt der Konformitätsdruck. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen sie einerseits institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken übernehmen und andererseits Rechtfertigungen und Begründungen in Bereichen liefern, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. VerbraucherInnenschutz, Umweltschutz und auch das Thema Chancengleichheit sind Bereiche, in denen Organisationen ihr Verhalten und ihre Strukturen nachvollziehbar und akzeptabel erscheinen lassen müssen. Um Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren und den Ressourcenfluss sicherzustellen, reichen oftmals Zertifikate und Werbepraktiken aus. Spezialisierte Mitarbeitende wie Umweltschutz- oder Gleichstellungsbeauftragte reduzieren zudem das Risiko von Kontrolle und Überprüfung (Meyer/Rowan 1977: 354; vgl. Walgenbach 2006).

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit ermöglicht der Neo-Institutionalismus eine konzeptionelle Öffnung. Denn die Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Organisationen basiert auf einem komplexen Wirkungsgefüge zwischen AkteurInnen, der Organisation und dem Umfeld, bei dem eine Verschiebung traditioneller Segregationslinien nicht ohne eine Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen möglich ist, so die Annahme dieser Arbeit. Im US-amerikanischen Raum ist der Neo-Institutionalismus weit verbreitet und erfreut sich innerhalb der Organisationstheorie großer Beliebtheit. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie hat nicht nur den Anwendungsbereich empirischer Forschung erweitert, sondern zudem soziologisches Wissen in fachübergreifenden Diskussionszusammenhängen verankert. Insbesondere der Zweifel an der wirtschaftlichen Überlegenheit vieler organisationaler Praktiken sowie das Kriterium der Legitimität als Alternative zur Effizienz stellen eine theoretische Herausforderung dar, die immer häufiger auch in Deutschland Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen ist (Walgenbach 2006: 389 ff.).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass zwar alle der hier vorgestellten Ansätze einen wertvollen Beitrag zur Erklärung organisationsbezogener Chancenungleichheit liefern, dass dabei jedoch keines dieser Konzepte alleinige Gültigkeit beanspruchen kann. Während strukturtheoretische Ansätze die Aufmerksamkeit auf organisations- bzw. betriebsstrukturelle Faktoren lenken, vermuten die akteurtheoretischen Ansätze den Entstehungsgrund für eine geschlechtliche Differenzierung der Berufs- und Arbeitsmärkte hingegen in der geschlechterdifferenzierten und -differenzierenden Sozialisation sowie den bipolar organisierten Geschlechtscharakteren.

Die akteurtheoretischen Ansätze basieren auf der Annahme, dass die Wahl der beruflichen Tätigkeit und Platzierung vor dem Hintergrund der tradierten Geschlechtsrollen erfolgt und sie geprägt sind durch Faktoren wie der Qualifika-

tionsstruktur und Arbeitszeitpräferenzen etc. In den vergangenen Jahren hat jedoch nachweislich eine Angleichung von Qualifikation und Erwerbsorientierung zwischen den Geschlechtern stattgefunden, wodurch die Ansätze an Erklärungskraft verlieren. Angebotsorientierte Ansätze können demnach zwar Unterschiede bei der Berufswahl und Platzierung von Männern und Frauen erklären, Fragen nach dem Grund für eine Geschlechtersegregation bzw. Geschlechterdiskriminierung bleiben jedoch unbeantwortet. Im Zentrum des Forschungsinteresses strukturtheoretischer Ansätze steht hingegen die Organisation bzw. der Arbeitsmarkt als Determinante sozialer Ungleichheit. Im Gegensatz zur Humankapitaltheorie oder zum rational-choice-Ansatz wird die Benachteiligung von Frauen auf die organisationalen Strukturen und Mechanismen zurückgeführt, da angenommen wird, dass nicht die Lebensmodelle oder subjektiven Präferenzen, sondern die Eigenschaften der Arbeitsplätze die berufliche Platzierung bestimmen. Der Grund für die Geschlechtersegregation des Arbeitsmarktes wird wiederum in einem unterschiedlichen Zugang von Frauen und Männern zu den einzelnen Teilarbeitsmärkten bzw. Arbeitsmarktsegmenten gesehen (vgl. Heintz et al. 1997).

Eine Trennung von Personen (AkteurInnen) und Strukturen ist zwar analytisch sinnvoll, doch erscheint es für eine theoretische Konzeption, der eine ganzheitliche Sichtweise inhärent ist, notwendig, die bisherige Trennung zwischen Struktur und AkteurIn aufzuheben und stattdessen beide Ebenen in die Analyse einzubeziehen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf organisationstheoretische Erklärungen, die sowohl das Verhältnis von organisationalen Strukturen und Prozessen als auch den Machtaspekt in Organisationen beleuchten. Da innerhalb der Organisationstheorien ebenfalls zwischen einer Mikro-, Meso- und Makroperspektive unterschieden werden kann, werden zudem organisationstheoretische Erklärungen berücksichtigt, die institutionelle Rahmenbedingungen zum Forschungsgegenstand haben und die Mobilitätsbarrieren zwischen den einzelnen Segmenten der Organisation erklären. Um dem wechselseitigen Verhältnis der verschiedenen Analyseebenen gerecht zu werden, werden darüber hinaus an relevanten Stellen mikrosoziologische und makrostrukturelle Faktoren in die Analyse einbezogen (Scherer 2006: 20 ff.; vgl. Walgenbach 2002).

Bevor im Folgenden die für das in dieser Arbeit formulierte Forschungsanliegen bedeutsamen Theorien dargestellt werden und ihre Relevanz zur Erklärung der Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Arbeitsorganisationen diskutiert wird, möchte ich zunächst auf die verschiedenen Mythen, die sich rund um das Thema „Frauen und Management“ ranken, eingehen. Das nachfolgende Kapitel 2.4 hat das Ziel, einen Beitrag zur Entmystifizierung dieser Annahmen zu leisten. Denn wie bereits in Kapitel 2.3.4 erläutert wurde, tragen geschlechtsbezogene Stereotype und Vorurteile wesentlich zur sozialen Ungleichheit von

Männern und Frauen in Organisationen bei. Diese Geschlechtsrollenstereotype können auf der Mesoebene als Wechselspiel von Struktur und Individuen angesiedelt werden und stellen eine wichtige Ergänzung zu den akteur- und strukturtheoretischen Ansätzen dar.

2.4 Für die Erwerbsarbeit relevante Geschlechterstereotype

Wie in Kapitel 2.3 erläutert wurde, sind die Erklärungsansätze für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen vielfältig und umfassen intrapsychische und biologische Faktoren bis hin zu den gesellschaftspolitischen und kulturspezifischen Aspekten. Beleuchtet wurde u. a. das Phänomen der „gläsernen Decke“, in dessen Zusammenhang vielfältige unternehmensspezifische Barrieren angesprochen wurden, deren Ursachen in den organisationalen Prozessen und Unternehmensstrukturen zu finden sind und die Frauen qua Geschlecht den Zutritt zu der Managementebene erschweren bzw. verhindern. Im Folgenden möchte ich auf geschlechtsbezogene Behauptungen, stereotype Vorstellungen und Vorurteile eingehen, die sich in Organisationen äußerst hartnäckig halten und zu einer Stabilisierung der Geschlechterungleichheit beitragen.

Stereotype sind starre, schablonenhafte Sichtweisen und Überzeugungen bezüglich Eigenschaften einer Gruppe von Personen und haben eine komplexitätsreduzierende Wirkung. Die beiden Begriffe „Klischee“ (überkommene Vorstellung) und „Vorurteil“ (im Vorfeld gefasstes, unveränderbares, wertendes Urteil) werden in diesem Zusammenhang ebenfalls häufig verwendet. Die Verwendung von Geschlechterstereotypen macht im Alltag durchaus Sinn, weil sie die Interaktion vereinfachen, dadurch dass sie vorgeben, was von einem Individuum aufgrund seines Geschlechts erwartet werden kann und wie sein Verhalten bewertet und auf dieses reagiert werden muss. Sie können jedoch zugleich zu Abgrenzungen und Benachteiligungen führen sowie langfristig Ungleichheiten verfestigen (Bischof-Köhler 2002: 3 ff.; Regnet 1997: 244; Vinz/Schiederig 2010: 15 f.).

Da in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass ideologische Barrieren ebenso wirksam sind wie strukturelle Hindernisse, möchte ich im Folgenden die von Friedel-Howe (1991) herausgearbeiteten sechs gängigen Mythen, die im Kontext der Erwerbsarbeit für die (Re-)Produktion von Geschlechterungleichheit und -hierarchie eine bedeutende Rolle spielen, vorstellen und auf der Basis von Erkenntnissen diverser empirischer Studien zu ihrer Entmystifizierung beitragen.

Während sich die Mythen 1 bis 5 in den Kapiteln 2.4.1 bis 2.4.3 vornehmlich auf die allgemeine Erwerbstätigkeit von Frauen bzw. auf Jungmanagerinnen beziehen, betrifft der sechste Mythos „Die Managerin – sozial bleibt sie eine

Außenseiterin“ in Kapitel 2.4.4 insbesondere Frauen, die bereits eine Führungsfunktion innehaben. Insgesamt beanspruchen aber alle hier behandelten Mythen Gültigkeit für die Zielgruppe dieser Arbeit, denn egal an welchem Ende der Karriereleiter sich Frauen befinden, ihre Führungskompetenz wird immer wieder in Frage gestellt.

2.4.1 Kompetenzmythen

Als Kompetenzmythen definiert die Autorin die beiden Mythen „Frauen können nicht führen“ und „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich“, auf die ich im Folgenden eingehen werde.

Mythos 1: „Frauen können nicht führen“
Der Mythos, Frauen seien aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit nicht in der Lage, eine Organisation zu führen, während Männer diese Kompetenz qua Natur in die Wiege gelegt bekämen, hält sich hartnäckig und wird durch die faktische Marginalität von Frauen in den Führungsetagen auf den ersten Blick bestätigt. Zudem ist es in das sogenannte Manager-Modell eingeflossen, welches auf der Annahme basiert, dass Manager männlichen Geschlechts sein sollten, was aufgrund der Dominanz männlicher Führungskräfte fast der Realität entspricht (Friedel-Howe 1991: 386; vgl. Gmür 2004).

Dieser Mythos kann aus vielfältigen Gründen als unzutreffend zurückgewiesen werden. So gibt es keine anlagebedingten Verhaltensunterschiede, die bereits bei der Geburt beobachtbar sind, weshalb spätere Unterschiede zwischen den Geschlechtern nicht biologisch begründet werden können (vgl. z. B. Baumeister 1988), sondern als Ergebnis einer geschlechterdifferenzierenden Erziehung und Sozialisation definiert werden müssen. Und was die angeblichen Geschlechterdifferenzen bezüglich der Führungskompetenz angeht, so konnten bislang empirisch keine nachgewiesen werden. Zwar bestätigte die von Bischoff (1990) im Jahr 1988 durchgeführte Studie das Vorhandensein des Mythos,[17] allerdings konnten diverse Forschungen im angelsächsischen Raum laut Bischoff keine Geschlechterdifferenzen im Bereich der Führungskompetenz und des Führungs-

---

17 In der Studie wurden 49 Führungskräfte aus dem mittleren Management zu ihrem Berufs- und Privatleben befragt. Ziel der Interviews war es, Übereinstimmungen und mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu ermitteln. Die Frage, ob ihre Position auch von einer Frau besetzt werden könnte, verneinte zwar die Mehrheit der von Bischoff befragten männlichen Führungskräfte nicht grundsätzlich, doch wurden Einschränkungen gemacht. Die interviewten Männer verwiesen entweder auf die mangelnde Akzeptanz bei KollegInnen und KundInnen oder sprachen den Frauen selbst das notwendige Durchsetzungsvermögen ab (Bischoff 1990: 88 ff.).

stils nachweisen. Insbesondere bei den sogenannten „harten“ Führungseigenschaften wie beispielsweise Entschlossenheit oder Dominanz scheint es gemäß amerikanischen und deutschen Erhebungen keine wesentlichen Geschlechterdifferenzen zu geben (ebd.: 218 f.). Dennoch begünstigen sowohl Geschlechterstereotype als auch das Prinzip der sozialen Ähnlichkeit die Förderung männlicher Nachwuchsführungskräfte. Der Wirkungsmechanismus des männlichen Manager-Modells tritt aber nicht nur bei Männern auf, sondern auch bei Frauen in Form von „Selbststereotypisierung“ – wenngleich weniger ausgeprägt (Friedel-Howe 1991: 387). Dies deutet darauf hin, dass i. d. R. auch Frauen dieses diskriminierende Stereotyp im Laufe ihrer Sozialisation internalisiert haben und es in Prozessen der sozialen Interaktion, also auch in Einstellungsgesprächen, (vielfach unbewusst) anwenden, sodass auch sie selbst einen Beitrag zur Diskriminierung von Frauen leisten.

Zurzeit, so möchte ich noch einmal herausstellen, liegen keine bestätigenden Forschungsergebnisse zu diesem Mythos vor. Bislang fehlt jeglicher Nachweis für eine bessere Eignung der Männer für Führungsaufgaben. Und auch ein Kompetenzdefizit der Frau konnte weder die internationale noch die nationale geschlechtervergleichende Führungsforschung feststellen. Die aktuelle Forschung geht nunmehr als Ursache für die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von einem Bündel personaler, struktureller und gesellschaftlicher Barrieren aus, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Damit kann die geringe Anzahl an weiblichen Führungskräften nicht primär auf die Eignung zurückgeführt werden (vgl. Friedel-Howe 1990). Dieser Mythos ist damit auf die weite Verbreitung und Beharrlichkeit des Manager-Modells zurückzuführen, wonach eine Führungskraft männlichen Geschlechts ist. Die Internalisierung der Annahme, Männer seien die besseren Führungskräfte, erfolgt wiederum bereits in der Geschlechtersozialisation und wird im Rahmen von Interaktionen ständig (re-)produziert, was die Hartnäckigkeit dieses Mythos erklärt (Friedel-Howe 1991: 387).

Mythos 2: „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich“

Kern dieses Mythos ist die Annahme eines Geschlechterunterschiedes in der Karriereorientierung und dem Karriereverhalten. Neben einer mangelnden Motivation unterstellt dieser Mythos den Frauen ein unzureichendes Selbstvertrauen bei der Karriereplanung, aber auch eine geringere Bereitschaft, sich den innerbetrieblichen Machtkämpfen auszusetzen. Dies impliziert, dass Männer unter gleichen Bedingungen häufiger und schneller aufsteigen, aufgrund dessen, dass Frauen freiwillig auf den Aufstieg verzichten (Friedel-Howe 1991: 387).

Was die Annahme einer mangelnden Motivation angeht, konnten verschiedene Untersuchungen tatsächlich unterschiedliche Karrieremotivationen von Män-

nern und Frauen feststellen. Scheinbar wägen die Geschlechter den nächsten Karriereschritt anhand verschiedener Bewertungskriterien ab. Diese Vermutung konnte Bischoff (2005) in ihrer Studie bestätigen. Ihren Ergebnissen zufolge sind Frauen im Gegensatz zu ihren Kollegen weniger bereit, ihr Leben hauptsächlich der Berufsarbeit zu widmen. Während bei Männern die berufliche Tätigkeit ein wesentlicher Teil ihrer Selbstdefinition darstelle, lehnten Frauen häufiger eine weitere Beförderung zugunsten der Familie ab (ebd.: 183ff.). Und auch Schlapeit-Beck (1991) sieht den Grund für die Marginalität der Frauen in Führungspositionen nicht allein in den maskulinen Strukturen, sondern auch in der mangelnden Bereitschaft der Frauen, jeden Preis für die Karriere zu zahlen. Geht der nächste Schritt auf der Karriereleiter mit höheren Leistungsanforderungen zuungunsten der anderen Lebensbereiche einher, kann dies, wird dieser Argumentation gefolgt, den freiwilligen Verzicht auf eine Beförderung begünstigen. Allerdings entdeckte Bischoff (2005) im Rahmen ihrer Studie einen neuen Trend, der dieser rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung von Frauen zu widersprechen scheint. Ihr zufolge lehnen gerade junge Frauen das maskuline, leistungsorientierte Karrierekonzept nicht ab, sondern die Karrieremotivation, insbesondere der jüngeren Generation weiblicher Führungskräfte, scheint sogar mit jeder Gehaltsstufe zu steigen (ebd.: 183 ff.). Diese Frauen scheinen also, dem Mythos zuwiderlaufend, den Aufstieg sehr zu wollen. Allerdings bleibt Frauen, wie bereits in Kapitel 2.3.3 ausgeführt, trotz Aufstiegsmotivation oftmals der Zugang zu informellen Fördernetzwerken verwehrt und die wenigen Frauen, die es nach ganz oben geschafft haben, reichen i. d. R. nicht aus, um sich gegenseitig beim beruflichen Aufstieg zu fördern. Die These, maskuline Strukturen behinderten den Aufstieg ehrgeiziger Frauen, schränkt die Gültigkeit dieses Mythos ein.

Für einen gewissen Realitätsgehalt dieses Mythos spricht wiederum, dass Männer informale Karriereaktivitäten in Form mikropolitischen Verhaltens häufiger und selbstverständlicher als Karrieretaktik zu nutzen scheinen als Frauen. Eine geringere Bereitschaft von Frauen, sich den innerbetrieblichen Machtkämpfen auszusetzen, könnte als eine mangelnde Aufstiegsmotivation interpretiert werden.

Der unterstellte Mangel an Selbstvertrauen bei Frauen scheint ebenfalls zuzutreffen. Das Konzept der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) besagt, dass die Berufswahl und spätere Karriereplanung abhängig von der Selbstwahrnehmung erfolgt. Dabei beeinflussen Selbstvertrauen, subjektive Erfolgserwartungen und die Geschlechtsrollenorientierung das karriererelevante Verhalten. Studien belegen, dass Frauen unter einem sogenannten Selbstunterschätzungssyndrom zu leiden scheinen. Ein mangelndes Selbstvertrauen lasse sich bei Frauen beispielsweise bereits in jungen Jahren beobachten. Demzufolge neigen Mädchen

im Vergleich zu Jungen zu einer negativen Selbsteinschätzung, was ihr eigenes Können anbelangt. Dadurch schätzten sie nicht nur ihre Erfolgsaussichten im Allgemeinen zu gering ein, sondern bewerteten auch ihre persönlichen Leistungen äußerst kritisch, während Jungen ihre Kompetenzen häufig überschätzten. Misserfolge würden von Mädchen und Frauen zudem häufig der eigenen Inkompetenz zugeschrieben, was sich negativ auf die Motivation auswirken dürfte. Dass sich Mädchen und Frauen im Durchschnitt weniger Kompetenzen zusprechen als Jungen und Männer und sich zudem durch Misserfolge stärker entmutigen lassen, liege u. a. an den im Rahmen der Sozialisation erlernten Geschlechterstereotypen und der ständigen Entmutigung, die Frauen durch ihre Anwendung in Interaktionsprozessen erführen (vgl. Bischof-Köhler 2002). Selbstbewusstsein ist jedoch ein wesentlicher Faktor einer Aufstiegskarriere.

Die Argumentation der Erfolgsfurcht gehört wiederum zur Theorie „Fear of success“ und geht auf die Amerikanerin Horner (1972a, 1972b) zurück. In ihrer Untersuchung mit Studentinnen und Studenten kommt sie zu dem Ergebnis, dass Leistungsstreben eine typisch männliche Eigenschaft sei, die nicht mit der traditionellen weiblichen Geschlechtsrolle zu vereinbaren wäre. Eine negative Bewertung von Erfolg wird Horner zufolge bereits in jungen Jahren erlernt und verfestige sich in der späteren Sozialisation als psychologische Barriere. Aus Furcht als unweiblich wahrgenommen zu werden und um soziale Ablehnung zu vermeiden, beschränken dieser Studie zufolge insbesondere ehrgeizige Frauen ihr Streben nach beruflichem Erfolg (vgl. Bischof-Köhler 2002). Die Theorie der Furcht vor Erfolg ist allerdings kritisch diskutiert worden und gilt bis heute als umstritten.

Insgesamt kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass obwohl es z. T. an objektiven Verhaltensdaten mangelt, die bisherigen Forschungsergebnisse auf einen gewissen Realitätsgehalt des Mythos schließen lassen und zu einem besseren Verständnis der Aufstiegsorientierung von Frauen beitragen. Einen gewissen Realitätsgehalt erhält dieser Mythos ebenfalls durch eine sogenannte sich selbsterfüllende Prophezeiung, auf die an dieser Stelle ergänzend aufmerksam gemacht wird: Mythen, die sich auf denselben Gegenstandsbereich bzw. auf dasselbe Themenfeld beziehen, stehen i. d. R. in einer Wechselbeziehung zueinander. Durch diese Wechselwirkung kann eine Verstärkung entstehen, die schließlich besondere Dysfunktionalitäten produziert. Die beiden Kompetenzmythen „Frauen können nicht führen“ (Mythos 1) und „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich“ (Mythos 2) entwickeln beispielsweise zusammen folgende Eigendynamik: Die Annahme einer geringeren Führungseignung von Frauen bewirkt eine bevorzugte Förderung männlicher Nachwuchskräfte. Dies kann zu Verunsicherungen bei Frauen führen, die dann aufgrund der fehlenden Bestätigung und Entmutigung im Laufe der Zeit ihre Karriereambitionen aufgeben. Durch diesen

sich selbst verstärkenden Prozess haben die beiden Kompetenzmythen schließlich die Bestätigung für Mythos 2 produziert (Friedel-Howe 1991: 389).

2.4.2 Ökonomiemythen

Die nächsten beiden Mythen „Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko“ und „Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen“ ranken sich um die Ökonomie von Mitarbeiterinnen. Geschlecht wird hier als Ressource begriffen und unter dem Aspekt des Wertschöpfungspotenzials betrachtet.

Mythos 3: „Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko“
Dieser Mythos geht auf die tradierte Vorstellung zurück, die Mutter- und Hausfrauenrolle sei die natürliche Bestimmung der Frau. Aus dieser Perspektive gilt die Mutter als unersetzbar in den ersten Lebensjahren des Kindes und hat sich im Falle eines Rollenkonflikts für die Mutterrolle und gegen die Erwerbsarbeit zu entscheiden (vgl. Bowlby 1973, 1975, 1976; Speck 1956; Spitz 1980). Während ein Berufsabbruch beim Mann als Ernährer der Familie nicht vorgesehen ist, wird die Berufstätigkeit der Frau nur geduldet, sofern sie ihren Pflichten als Mutter und Hausfrau nachkommen kann.

Trotz aller Gleichheitsrhetorik liegen Erziehung und Familienarbeit auch heute noch im Zuständigkeitsbereich der Frauen. Den tradierten Vorstellungen folgend, wird aufgrund ihrer Hauptverantwortung für die Erziehungs- und Familienarbeit gerade Frauen im gebärfähigen Alter qua Geschlecht ein höheres Fluktuationsrisiko unterstellt, wodurch sie für Unternehmen ein größeres Kostenrisiko darstellen. Da es nach dem Gebot der ökonomischen Rationalität gilt, Fehlinvestitionen zu vermeiden bzw. zu minimieren und – hier wird dem oben Gesagten zugestimmt – das Risiko von Fluktuationskosten proportional zum Frauenanteil steigt, ist es ökonomisch sinnvoll, möglichst wenige Frauen einzustellen. Die Kosten einer Fehlinvestition steigen zudem mit jeder Hierarchieebene, weshalb es unter dem Aspekt einer Kosten-Nutzen-Analyse rational erscheint, Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen des weiblichen Führungskräftenachwuchses zu minimieren (Friedel-Howe 1991: 389 f.; vgl. Becker 1983 [1964]). Dieses Gebot findet sich in der These der statistischen Diskriminierung wieder, wonach es für die Arbeitgebenden aufgrund unvollständiger Informationen kostensparend ist, bei der Rekrutierung von einer Einzelprüfung der Arbeitskräfte abzusehen und stattdessen Informationen über die gesamte soziale Gruppe heranzuziehen. Im Einzelfall kann dies zu falschen und diskriminierenden Entscheidungen führen, doch auf die gesamte Gruppe bezogen gilt die Entscheidung der Wahrscheinlichkeit nach als richtig (vgl. Franz 2006; Phelps 1972).

Osterloh und Littmann-Wernli (2000) gingen im Rahmen einer schriftlichen Erhebung von Schweizer Großunternehmen der Frage nach, ob weibliche Führungskräfte denn wirklich ein erhöhtes Fluktuationsverhalten aufweisen und in diesem Zusammenhang eine statistische Diskriminierung dieser Personengruppe ökonomisch gerechtfertigt ist. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Frauen an der Führungsspitze über eine hohe Berufsorientierung verfügen und entgegen vorherrschender stereotyper Annahmen das Unternehmen nicht in erster Linie aus familiären Gründen verlassen. Aufgrund der Stichprobe sind die Ergebnisse allerdings nur eingeschränkt verallgemeinerbar.

Die Studie von Metz (2011) konzentriert sich ebenfalls auf die Fluktuationsgründe von Frauen. Im Rahmen einer qualitativen Erhebung interviewte sie 44 Frauen im australischen Bankensektor und kam zu dem Ergebnis, dass die Annahme einer familienbedingten hohen Fluktuationsrate von Frauen einer empirischen Überprüfung nicht standhält. Vielmehr dominiere eine männliche Unternehmenskultur, in der Frauen sich häufig deplatziert oder unwohl fühlten. Das Gefühl, unerwünscht zu sein, werde bestärkt durch demoralisierende Maßnahmen. In einigen Abteilungen seien sogar diskriminierende Praktiken beobachtbar (vgl. Stroh/Brett/Reilly 1996).

Gegen die Gültigkeit des Mythos spricht auch eine weitere Studie: Percheski (2008) belegte in einem historischen Rückblick nicht nur eine allgemeine Zunahme der Vollzeiterwerbstätigkeit in den Kohorten seit 1906, sondern insbesondere bei Frauen in typischen Männerdomänen und bei Müttern von Kleinkindern. Vor allem die Erwerbstätigenrate von kinderlosen Frauen und von Müttern scheint sich über alle Kohorten hinweg anzunähern. Und auch Antecol (2010), die Daten des US-Zensus der Jahre 1980, 1990 und 2000 auswertete, kann keinen Beleg für eine erhöhte Fluktuation hochqualifizierter Frauen finden. Die Studien beschränken sich allerdings auf den US-amerikanischen Raum, weshalb eine Übertragbarkeit auf Deutschland nur eingeschränkt möglich ist. Wichtig ist mir an dieser Stelle zu betonen, dass die hier getroffenen Aussagen sich ausschließlich auf die gut ausgebildeten Frauen beziehen. Inwiefern der Mythos für die bildungsfernen Schichten Bestand hat, ist nicht Gegenstand der Ausführungen.

Insgesamt weisen die Forschungsergebnisse darauf hin, dass die Vorbehalte der Unternehmen hinsichtlich einer kürzeren Verweildauer hochqualifizierter Frauen im Betrieb und eines damit verbundenen größeren Kostenrisikos als unbegründet relativiert werden müssen. So verliert das traditionelle „Drei-Phasen-Modell“[18] bei den jüngeren Frauen und insbesondere bei der hier interessieren-

18 Im Gegensatz zum Alleinernährermodell, bei dem der Mann als Hauptverdiener den Lebensunterhalt der Familie sichert, strebt das Drei-Phasen-Modell, das vorwiegend in der 1970er und 1980er Jahren propagiert wurde, nach einem Kompromiss zwischen dem traditionellen Mutterbild und dem

den Gruppe der hochqualifizierten Nachwuchsführungskräfte immer mehr an Bedeutung (vgl. Webber/Williams 2008). Einerseits könnte das damit zusammenhängen, dass die These der Unersetzbarkeit der Mutter und des schädlichen Einflusses der mütterlichen Erwerbstätigkeit heute als umstritten gilt und kritisch diskutiert wird. Andererseits befinden sich diese Frauen i. d. R. noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere und eine längere Unterbrechung könnte den weiteren beruflichen Erfolg gefährden. Die Absicherung im Alter mit Blick auf die spätere Rente kann ebenfalls zu einer starken berufliche Bindung beitragen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Mythos, Frauen seien aufgrund einer erhöhten Fluktuationsrate für die Arbeitgebenden ein erhöhtes Kostenrisiko, einer empirischen Überprüfung nicht standhält. Die neuere Fluktuationsforschung konnte bislang keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem tatsächlichen Fluktuationsverhalten und der Variable Geschlecht feststellen. Entgegen dem sogenannten „Opt-Out"-Phänomen verlassen Managerinnen das Unternehmen nicht häufiger als ihre Kollegen. Um die Wahrscheinlichkeit eines Austritts zu bestimmen, sind andere Variablen wie Alter, Ausbildungsniveau oder mögliche Entwicklungschancen besser geeignet (vgl. Henneberger/ Sousa-Poza 2002). Darüber hinaus belegt die Fluktuationsforschung, dass die These eines verstärkten familienbedingten Ausscheidens von Frauen aus dem Beruf relativiert werden muss. Zwar weisen typische Frauenberufe tatsächlich eine erhöhte Fluktuationsrate auf, doch sind diese Berufe i. d. R. durch flexible Arbeitszeitregelungen und einer geringen Entlohnung gekennzeichnet, sodass im Falle einer Familiengründung die geschlechterdifferente Arbeitsteilung zuungunsten der entlohnten Arbeit von Frauen aus ökonomischen Gründen rational erscheint. Der Humankapitaltheorie zufolge steigen die Opportunitätskosten jedoch mit Höhe des Bildungsniveaus. Für hochqualifizierte und gut entlohnte Frauen ist eine Erwerbsunterbrechung demnach mit hohen Kosten verbunden. Unter dem Aspekt einer rationalen Kosten-Nutzen-Analyse handeln diese Frauen somit rational, wenn sie den optimalen Verlauf der Lebenseinkommenskurve sicherstellen und entweder auf Kinder verzichten oder die Zeit der Erwerbsunterbrechung minimieren (siehe dazu Kapitel 2.3.1). Gegen eine erhöhte Rate familienbedingten Ausscheidens bei hochqualifizierten Frauen spricht auch, dass eine vorübergehende Unterbrechung der Karriere nicht zwingend mit einem Ende der Aufstiegskarriere einhergeht. Die Studienergebnisse von Bischoff

---

Wunsch vieler Mütter nach beruflicher Selbstverwirklichung. Dem Modell entsprechend gliedert sich der weibliche Lebenslauf in drei Abschnitte. Die erste Phase meint die Zeit der Ausbildung bzw. Erwerbstätigkeit vor der Geburt des ersten Kindes, während in Phase 2 die Familiengründung folgt und die Frau als Mutter und Hausfrau so lange zu Hause bleibt, bis das Kind oder die Kinder eine intensive Betreuung nicht mehr benötigen. Das Ende der Erziehungszeit ist der Anfang von Phase 3 und umfasst die Wiederaufnahme der Berufstätigkeit (Myrdal/Klein 1970).

(2005) belegen, dass 11 Prozent der befragten Frauen nach der Rückkehr in das Unternehmen mindestens die dritte Führungsebene erreichten, in die zweite Führungsebene schafften es 44 Prozent. 45 Prozent der Frauen übten sogar eine Tätigkeit auf der ersten Führungsebene aus, wobei es sich hierbei i. d. R. um Führungsfrauen mit Unternehmerstatus handelt oder solche, die zur Eigentümerfamilie gehören (ebd.: 48).

Ein aus ökonomischer Sicht größeres Kostenrisiko für die Unternehmen ist hingegen das Problem des sogenannten „geteilten Commitment“[19] im Rahmen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Während sich die kennzeichnenden Verhaltensmerkmale von Mitarbeitenden mit einer hohen Fluktuationsneigung in einer bewussten Leistungszurückhaltung oder einer fehlenden Kooperationsbereitschaft äußern, neigen Mitarbeitende, die sich ihren ArbeitgeberInnen emotional nicht (mehr) verpflichtet fühlen, dazu, mittel- bis langfristig nur noch das zum Erhalt des Arbeitsplatzes Notwendige zu leisten. Im Falle einer bereits vorhandenen Fluktuationsabsicht können personalpolitische Maßnahmen i. d. R. die tatsächliche Kündigung der Mitarbeitenden nicht mehr abwenden. Für Unternehmen gibt es jedoch verschiedene Möglichkeiten, einer solchen „inneren“ Kündigung frühzeitig entgegenzuwirken. Individuelle Aufstiegsförderungen können beispielsweise dabei helfen, das berufliche Engagement zu steigern und die Mitarbeitenden dauerhaft an die Organisation zu binden.

Eine Fehlbeurteilung des emotionalen Bindungsgrades durch die Personalpraxis trägt allerdings zur Aufrechterhaltung des Mythos eines erhöhten Kostenrisikos weiblicher Führungskräfte bei. So verfügen Osterloh und Littmann-Wernli (2000) zufolge die wenigsten Unternehmen über Daten zu dem Fluktuationsverhalten ihrer MitarbeiterInnen, weshalb der Fluktuations-Mythos eine statistische Diskriminierung insbesondere hochqualifizierter Frauen begünstigt. Scheidet nämlich eine sogenannte Modellfrau aus dem Unternehmen aus, wird dieses Ausscheiden als typisch weibliches Verhalten etikettiert und diskriminierend auf die gesamte Gruppe der Frauen übertragen. Die Folge davon ist, dass die Stelle i. d. R. sicherheitshalber mit einem Mann wiederbesetzt wird (Friedel-Howe 1991: 392; vgl. Neuhaus 2010).

Mythos 4: „Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen“
Während der zuletzt erörterte Mythos das vermeintlich erhöhte Kostenrisiko von Mitarbeiterinnen thematisiert, geht es nun um die Annahme einer beschränkten Einsetzbarkeit und damit Nützlichkeit von Frauen für das Unternehmen. Wie zuvor wird ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis unterstellt, was sich in einer beschränkten Einsatzbreite und -intensität von Frauen zeige. Insbesondere

19 Unter „Commitment“ wird im Allgemeinem die psychologische Verbundenheit der MitarbeiterInnen mit ihren ArbeitgeberInnen verstanden (Neuhaus 2010: 60).

im Zuge der zunehmenden Internationalisierung von Erwerbsarbeit gewinnt die Vorstellung eine hohe und diskriminierende Bedeutung, dass Frauen für den Außenkontakt der Unternehmen wie z. B. für Verhandlungen mit KundInnen, LieferantInnen oder sonstigen GeschäftspartnerInnen, bei denen es sich häufig um Männer handelt, nur begrenzt geeignet sind, da sie von den genannten Personen als keine adäquate Verhandlungspartnerin anerkannt würden. Gerade im Rahmen von Auslandseinsätzen außerhalb des westlichen Kulturkreises wird erwartet, dass Frauen aufgrund traditioneller Wertvorstellungen eine mangelnde Akzeptanz entgegengebracht werden könnte und damit Verhandlungen möglicherweise scheitern oder gar nicht erst zustande kommen könnten. Und auch der Seltenheitswert von Frauen in einer Führungsposition trage dazu bei, dass Frauen weniger geeignet seien, da ihrem Geschlecht eine erhöhte Aufmerksamkeit zukomme, während die fachliche Kompetenz der Managerin zur Nebensache werde (vgl. Kanter 1977a, 1977b).

Entgegen der Annahme einer beschränkten Einsetzbarkeit und damit Nützlichkeit von Frauen für das Unternehmen kann die Exotinnenrolle in der Praxis jedoch auch Vorteile aufweisen. Denn während einzelne Männer eher in der Masse ihrer Kollegen untergehen, bietet sich für Frauen die Möglichkeit, aufgrund ihrer exponierten Stellung positiv aufzufallen und in Verhandlungen oder bei KundInnen einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Und insbesondere für Kundinnen können Frauen in verantwortungsvollen Positionen eine Signalwirkung haben. Zudem kann das Einbeziehen von Frauen in die Produktentwicklung Marktvorteile bringen, denn eine größere Diversität der Entwickelnden spiegelt sich, so besagt das Konzept des Managing Diversity, in einer größeren Produktpalette und in besser auf die diversen Wünsche der KundInnen zugeschneiderten Produkte wider.

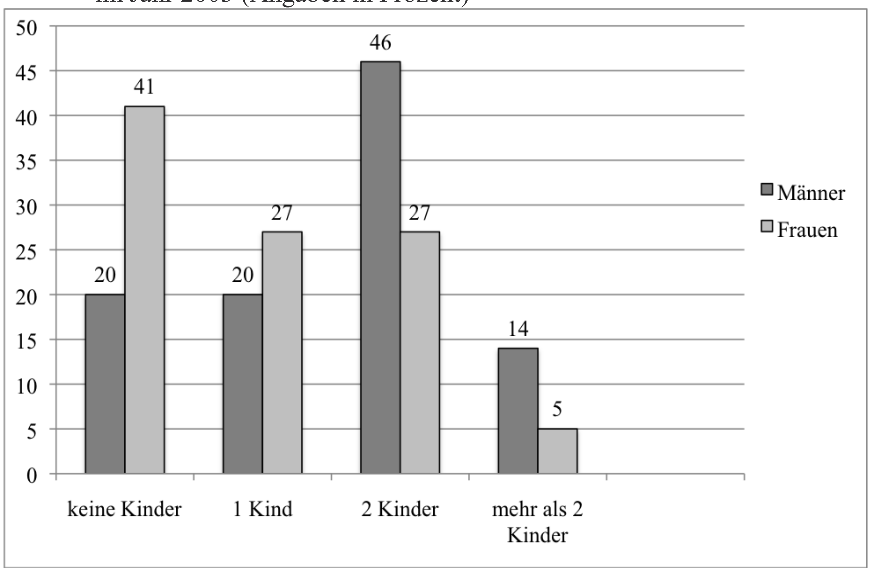
Eindeutig im Nachteil befinden sich Frauen allerdings bei der Betreuung von Geschäftspartnern außerhalb der Geschäftszeiten oder des Unternehmens. Kanter (1977a: 233 ff., 1977b: 981 ff.) zufolge ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass berufsfremde Elemente in die Interaktion eingeführt werden, wodurch die beruflichen Leistungen der Frauen hinter das Geschlecht zurücktreten. Dies gefährdet nicht nur eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, sondern auch die berufliche Professionalität der Frauen wird in Frage gestellt. In diesem Feld ranken sich ebenfalls zahlreiche Mythen, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll (Friedel-Howe 1991: 391).

Darüber hinaus wird Frauen, wie bereits oben erläutert, i. d. R. ein geteiltes Commitment aufgrund familiärer Verpflichtungen unterstellt, was ihre Mobilität sowie zeitliche Einsatzbereitschaft schmälert. Fernandez (1981) bestätigt zwar, dass eine Doppelbelastung durch Kind(er) und Karriere zu einem eingeschränkten Engagement im beruflichen Sektor führen kann. Führungsfrauen, die den

Aufstieg ins Top-Management anstreben, sind i. d. R. jedoch in einer Lebensphase, wo die Erziehungszeit bereits abgeschlossen ist. Zudem sind auch viele kinderlose Führungsfrauen nicht voll flexibel, was ihre Mobilität angeht. Denn viele hochqualifizierte Frauen leben in einer sogenannten „Dual Career"-Partnerschaft (DCCs), die dadurch gekennzeichnet ist, dass beide Partner berufstätig sind und über eine hohe Karriereorientierung verfügen. Mobilitätsprobleme ergeben sich dann für Frauen, weil bei Versetzungsangeboten immer auch die Karriere des Partners berücksichtigt werden muss. Aufgrund des gestiegenen Bildungsniveaus von Frauen und des sich wandelnden Rollenverständnisses zwischen den Geschlechtern ist allerdings damit zu rechnen, dass auch immer mehr Männer in einer Dual Career-Partnerschaft leben werden, sodass auch Männer zunehmend weniger mobil werden, wenn sie sich nicht für ein Leben als Single entscheiden (Domsch/Krüger-Basener 1991: 398 ff.).

Im Rahmen einer Führungskräftebefragung zu den Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen im deutschen Management gelangte Schneider (2007) zu dem Ergebnis, dass das Vereinbarkeitsproblem zwar ein wichtiger Aspekt, aber nicht das einzige Karrierehindernis sei. Laut Schneider kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass sich Kinder und eine Karriere ausschließen. Vielmehr sei es eine Frage der Prioritätensetzung im Rahmen der sogenannten Work-Life-Balance. Allerdings gebe es auch bei einer für das berufliche Engagement günstigen Prioritätensetzung vielfältige Vereinbarkeitsschwierigkeiten, sodass oftmals auf Kinder zugunsten des beruflichen Aufstiegs verzichtet würde. Dass Karrierefrauen häufiger als andere erwerbsarbeitende Frauen kinderlos sind und dabei auch häufiger als Karrieremänner, bestätigen auch andere Befunde. So ergab eine im Jahr 2003 von Bischoff (2005) durchgeführte quantitative Führungskräftebefragung auf Grundlage von Hoppenstedt-Firmendateien, dass zu diesem Zeitpunkt 41 Prozent der weiblichen Führungskräfte kinderlos war. Bei den männlichen Führungskräften betrug der Anteil dagegen nur 20 Prozent. Und auch bei der Zahl der Kinder gab es eine Geschlechterdifferenz: Während 46 Prozent der Männer zwei Kinder hatten, lag der Anteil bei Frauen lediglich bei 27 Prozent (siehe Abbildung 8).


Abb. 8: Anteile weiblicher und männlicher Führungskräfte mit und ohne Kinder im Jahr 2003 (Angaben in Prozent)



Quelle: Bischoff 2005: 46.

Der hohe Anteil kinderloser Führungsfrauen scheint die Vermutung zu bestätigen, dass sich Kinder und eine berufliche Karriere zwar nicht auszuschließen, zumindest aber zu behindern scheinen, wobei das Problem mit steigender Zahl der Kinder zu wachsen scheint. Die Daten sprechen für die These, dass die Entscheidung für Kinder oftmals einer Entscheidung gegen eine berufliche Karriere gleichkommt. Bischoff führt in diesem Kontext an, dass 75 Prozent der Frauen mit Kindern auf den nächsten Karriereschritt verzichteten, und damit sehr viel mehr als ihre kinderlosen Kolleginnen, bei denen der Anteil nur 25 Prozent betrug. Die von Schneider aufgestellte Behauptung, die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte sei auf eine Prioritätensetzung zugunsten von Kindern zurückzuführen, scheint durch die Daten bestätigt. Nicht nur der hohe Anteil kinderloser Frauen unter den Führungskräften, sondern auch der geringe Prozentsatz von Frauen mit zwei oder mehr Kindern lässt im direkten Vergleich mit den männlichen Führungskräften auf Vereinbarkeitsschwierigkeiten schließen. Die Kinderfrage scheint zudem nach wie vor eine Frauenfrage zu sein, da sich für Männer das Vereinbarkeitsproblem nicht oder in einem deutlich geringeren Ausmaß stellt. Denn sie sind von der Pflicht der Familien- und Hausarbeit in

einem deutlich größeren Ausmaß entbunden und können sich dementsprechend mit einem größeren zeitlichen Engagement ihrer Karriere widmen.

Die Wirkungen, die sich aus dem Mythos für die Förderung von Frauen als Führungsnachwuchs ergeben, ähneln denen des Fluktuationsmythos. Wurden zuvor erhöhte Kosten befürchtet, geht man nun von einem geringeren Nutzen von Frauen im Vergleich zu einem gleichqualifizierten Kollegen aus. Obwohl keine verlässlichen Forschungsergebnisse zur eindeutigen Falsifizierung bzw. Verifikation dieses Mythos vorliegen, weisen zumindest die Daten aus Fallstudien auf einen gewissen Realitätsgehalt hin (Friedel-Howe 1991: 391). Nachgewiesen werden konnte beispielsweise ein eingeschränktes berufliches Engagement und eine ebensolche Karriereorientierung bei Frauen mit Kindern, was aber scheinbar auf die Doppelbelastung aufgrund fehlender Strukturen wie etwa eine ausreichende Anzahl an ganztägigen Betreuungsangeboten oder flexible Arbeitszeiten zurückzuführen ist. Doch während Bischoff zu dem Ergebnis gelangt, dass Frauen mit Kindern zugunsten der Familie häufig auf den nächsten Karriereschritt verzichten, kann Schneider zufolge nicht grundsätzlich von einer Vereinbarkeitsproblematik ausgegangen werden. Es sei vielmehr eine Frage der Prioritätensetzung. Allerdings sind die wenigsten Managerinnen familiengebunden, wodurch das Argument eines familienbedingten geteilten Commitments nachrangig wird. Dennoch kommt Fernandez (1981) in seiner Forschungsarbeit zu dem Ergebnis, dass Frauen viel seltener Arbeitsangebote unterbreitet werden, die ein hohes Maß an Mobilität erfordern, sodass ihnen damit die Möglichkeit eines Aufstieges verwehrt wird. Doch auch, wenn das Argument eines geteilten Commitments vernachlässigt werden kann, ist eine beschränkte Einsatzbreite weiblicher Führungskräfte nicht von der Hand zu weisen. Denn insbesondere traditionelle Wertvorstellungen der GeschäftspartnerInnen bzw. KundenInnen in Ländern außerhalb des westlichen Kulturkreises können sich für Führungsfrauen als problematisch erweisen.

2.4.3 Männermythen

Hier möchte ich auf den letzten Mythos eingehen, der sich hartnäckig im Vorfeld des Aufstiegs ins Management hält. Doch genau wie die vorhergehenden Mythen kann auch dieser Mythos negative Auswirkungen für Frauen haben, die bereits eine Führungsfunktion einnehmen.

Mythos 5 beinhaltet die Angst und Vorurteile der Männer gegenüber der weiblichen Konkurrenz und ist eine Zusammenfassung an Spekulationen, deren Grundlage die z. T. werbewirksamen Reden und Publikationen von Personalverantwortlichen sind, in denen immer wieder die Vorzüge einer heterogen zusam-

mengesetzten Führungsspitze betont werden. Die verschiedenen Spekulationen können zum sogenannten männlichen „Angst-Mythos“ zusammengefasst werden. Kernpunkt ist die These von der Beeinträchtigung des männlichen Egos durch die Konfrontation mit weiblicher Kompetenz und Emotionalität.

Mythos 5: „Männer haben Angst vor Frauen im Management“

Bei diesem Mythos geht es um Vorbehalte und Ängste der Männer gegenüber Frauen im Management. Die zum Großteil unbewusst wahrgenommene, aber sich dennoch in einer Diskriminierung manifestierende angenommene Bedrohung durch Frauen betrifft die

- Angst vor der weiblichen Konkurrenz sowie die damit einhergehende Bedrohung des Status quo der Ressourcen,
- Angst vor der „weiblichen Emotionalität“ sowie die Bedrohung der männlichen Identität,
- Angst vor sexuell-erotischen Implikationen und damit die Bedrohung der beruflichen Professionalität und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit,
- Angst vor Statusverlust sowie die Bedrohung der Führungskompetenz,
- Bedrohung der bestehenden Machtstrukturen sowie die Angst vor den häuslichen Konsequenzen (Friedel-Howe 1991: 392 f.).

Die geschilderten Ängste der Männer vor der weiblichen Konkurrenz und dabei vor der Reduktion eigener Privilegien sollen exemplarisch anhand der Industrialisierung und damit einhergehenden Trennung von Familien- und Erwerbsarbeit sowie der Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten und Berufsformen nachvollzogen werden.

Die zunehmende industrielle Produktion ging mit einem vermehrten Maschineneinsatz und neuen Technologien einher, wodurch eine Vielzahl an neuen Berufsbildern entstand, die zu Beginn nicht geschlechtlich etikettiert waren. Im Verlauf der Modernisierung erhöhte sich jedoch der Einsatz an Maschinen, wodurch nicht mehr so viele Arbeitskräfte benötigt wurden. Frauen wurden immer mehr zur Konkurrenz und wurden durch die Konnotierung diverser prestigeträchtiger Arbeitsbereiche als „Männerarbeit“ und mittels der Behauptung, Frauen würden qua Biologie die für diese Arbeit notwendigen Kompetenzen fehlen, die hingegen Männer in die Wiege gelegt worden wären, schließlich schrittweise in unqualifizierte Tätigkeiten oder vollständig aus verschiedenen Bereichen der Erwerbsarbeit verdrängt. Begründet mit der angeblichen biologischen Vorbestimmung zur Mutterschaft wurde den Frauen schließlich die Kindererziehung und Hausarbeit als primärer Verantwortungsbereich zugewiesen.

Die Trennung von bezahlter Erwerbs- und unbezahlter Familienarbeit steht im Zusammenhang mit einem patriarchalen Gesellschaftssystem und entlastet

den Mann nicht nur von den familiären Verpflichtungen, sondern ist auch mit Macht verbunden, weshalb ihnen daran gelegen war, ihre Vormachtstellung zu sichern (Kühn 1991: 24 ff.). Die strikte Trennung zwischen Familien- und Erwerbsarbeit wurde aufrechterhalten, nicht zuletzt, weil die Männer die Zugangsvoraussetzungen zu den qualifizierten Berufen in ihrem Sinne gestalteten. Die in diesem Zusammenhang entwickelten bipolar konzipierten Geschlechtscharaktere, die Frauen und Männern qua Biologie unterschiedliche Eigenschaften und Kompetenzen zuwiesen, bekräftigten die geschlechterdifferente Rollenverteilung und legitimieren die männliche Vorherrschaft bis heute (vgl. Reskin 1988; Reskin/Padavic 1994; Reskin/Roos 1990).

Schließungs- und Ausgrenzungsprozesse findet man auch heute, aber nicht nur in Form der Trennung von Produktion und Reproduktion, sondern auch in der Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten und Berufsformen. Diese Vergeschlechtlichung wird i. d. R. mit den oben genannten Geschlechtscharakteren legitimiert und mit der symbolischen Geschlechterordnung und ihren Strukturelementen verknüpft. So wird beispielsweise Frauen qua Biologie technische Kompetenz abgesprochen, den Männern diejenige im Bereich der Erziehung. Es erscheint demnach plausibel, dass fast nur Frauen im Bereich von Kindertagesstätten arbeiten, während sich Männer mit Maschinenbau u. Ä. beschäftigen. Dabei sind die männlich konnotierten Arbeitsbereiche i. d. R. diejenigen, die mit einer hohen Entlohnung und einem hohen sozialen Prestige einhergehen, während sich „Frauenarbeitsbereiche" häufig durch prekäre Arbeitsverhältnisse charakterisieren. Diese Formen der Segregation sind demnach Strategien, um die Geschlechterhierarchie zu legitimieren und zu (re-)produzieren.

Innerhalb des Prozesses der Geschlechtszuweisung von Berufen kann es aber auch zu einem Geschlechterwechsel eines Berufes kommen. Ein Beispiel für den Geschlechterwechsel eines Berufes, der in diesem Fall mit einer Minderung des Sozialprestiges einhergeht, ist die Tätigkeit der Sekretärin. Der ehemals Männern vorbehaltene Beruf des Sekretärs wurde zur typischen und damit schlechtbezahlten Frauendomäne. Heute findet man die männliche Bezeichnung überwiegend in statushohen Tätigkeiten wie Partei-, Botschafts- oder UNO-Sekretär (Gildemeister/Wetterer 1995: 222; vgl. Willms 1983). Dieser Prozess des Geschlechterwechsels kann, wie angesprochen, auch in umgekehrter Richtung erfolgen und ist dann mit einer Statuserhöhung verbunden. Allerdings handelt es sich hier im engeren Sinne mehr um eine Verberuflichung der Tätigkeit als um einen reinen Geschlechterwechsel. So wurden beispielsweise bestimmte Tätigkeiten aus dem Bereich der Hausarbeit zu professionellen Männerberufen, die eine Lehre voraussetzen, wie etwa der Beruf des Kochs oder des Gebäudereinigers (Gildemeister/Wetterer 1995: 222 f.; vgl. Müller 1985). Im Zuge der Verberuflichung wird ein Tätigkeits- oder Berufsbereich, der mehrheitlich von

Frauen besetzt ist, in eine Profession umgewandelt. Während die professionalisierten Berufszweige männlich konnotiert werden und mit einem vergleichsweise hohen sozialen Prestige zusammenhängen, werden die vermeintlich unprofessionellen und damit wenig prestigeträchtigen Teilbereiche weiterhin den Frauen zugewiesen.

Am Beispiel der Geschichte der Medizin lässt sich dieser Transformationsprozess besonders gut illustrieren: Jahrhundertelang war die Heilkunde eine Frauendomäne, zu der Männer keinen Zutritt hatten. Die Frauen der frühbürgerlichen Gesellschaft genossen großes Ansehen, doch wurde aus dem „Kräuterweib" im Verlauf der Professionalisierung der „studierte Arzt". Aufgrund kirchlicher Machtansprüche und politischer Interessen wurde die Frauendomäne mit Hilfe der Hexenjagd im Mittelalter von den Männern übernommen. Frauen wurden lange Zeit jegliche medizinische Handlungen untersagt, bis sie schließlich unterstützend als Krankenschwester, Hebamme oder Arzthelferin tätig werden konnten und schließlich als Ärztin zugelassen wurden (Bischoff 1997: 32 ff.; Gildemeister/Wetterer 1995: 223; vgl. Ehrenreich/English 1979).

Die These der Vergeschlechtlichung von Berufszweigen und Tätigkeitsbereichen sowie des mit dem jeweiligen Geschlecht zusammenhängenden differenten Prestiges wurde empirisch bestätigt. Einschlägige Untersuchungen wie beispielsweise die Schweizer Studie von Heintz et al. (1997) belegen einen Zusammenhang zwischen der weiblichen Konnotierung eines Arbeitsbereichs als Frauenarbeit und einem niedrigen Sozialprestige. In einer qualitativen Studie zur Segregation des Arbeitsmarktes untersuchten Heintz et al. im Rahmen von drei Fallstudien u. a. die strukturellen Grenzen, mit denen sich Frauen und Männer in gegengeschlechtlich etikettierten Berufen konfrontiert sehen. Dabei fanden sie heraus, dass mit einem zunehmenden Frauenanteil an den in einem Bereich Beschäftigten das Sozialprestige dieser Tätigkeit sinkt. Ein weiteres Ergebnis ihrer Studie ist, dass der Außenseiterstatus von Männern in traditionellen Frauenberufen ihre Erfolgschancen bezüglich des Aufstiegs in der Hierarchie erhöht, wohingegen Frauen mit Außenseiterinnenstatus berufliche Nachteile hinnehmen müssen und für sie an einem gewissen Punkt die Karriereleiter zu Ende ist (vgl. Hultin 2003; Williams 1992).

Insgesamt besteht ein enger Zusammenhang zwischen Veränderungen in der Gesellschaft bzw. der Produktionsweise und der Erwerbsbeteiligung von Frauen. Die Modernisierung in allen Bereichen der Gesellschaft, aber auch die stärkere Erwerbsorientierung von Frauen scheint einen Einfluss auf die Rolle der Frau zu haben, wodurch sich auch das Anspruchsniveau gegenüber Familie und Beruf verändert. Am Beispiel der Industrialisierung lassen sich die geschilderten Ängste der Männer nachvollziehen. Während der Anspruch vieler Frauen nach beruflicher Selbstverwirklichung die traditionellen Geschlechterrollen in Frage stellt

und damit das patriarchale Gesellschaftssystem bedroht, schürt eine stärkere Erwerbsorientierung von Frauen die Angst vor der weiblichen Konkurrenz. Eine Erhöhung des Frauenanteils in den Führungsetagen der Wirtschaft senkt für Männer aber nicht nur die Chance auf einen Führungsposten, sondern bedeutet auch einen verstärkten Konkurrenzdruck in qualitativer Hinsicht. Denn viele weibliche Nachwuchsführungskräfte erfüllen mittlerweile die geforderten Anforderungen genauso gut oder besser als Männer und das gilt nicht nur für die fachlichen Einstiegsqualifikationen, sondern ebenfalls für die persönlichkeitsabhängigen Anforderungen. Und auch die positive Diskriminierung von Frauen hinsichtlich der vermeintlich „weiblichen" und als besonders gut empfundenen Führungskompetenz ist zuungunsten der Männer. Denn die Frauen qua Geschlecht und Biologie zugesprochenen Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Sensibilität, emotionale Stabilität, Kommunikations- oder Teamfähigkeit zählen immer häufiger zu den geforderten Anforderungen an zukünftige Fach- und Führungskräfte (Friedel-Howe 1991: 393 f.; Regnet/Schackmann 1991: 47 ff.; vgl. Domsch/Regnet 1990; Wunderer/Dick 1997). Da Männern gemäß ihrem Geschlechtscharakter diese soft skills abgesprochen werden, sind sie in diesem Kontext benachteiligt und Frauen erscheinen als naturbedingt besser geeignet. Es wäre also nicht verwunderlich, wenn Männer sich durch die nun als besser qualifiziert erscheinenden Frauen bedroht fühlen würden und ihre Privilegien in Gefahr sähen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es zwar nach wie vor keine Forschungsarbeiten gibt, die den männlichen Angst-Mythos eindeutig belegen, doch die oben genannten Überlegungen lassen m. E. zu Recht auf Vorbehalte und Ängste von Männern gegenüber dem weiblichen Zuwachs im Management schließen. Angst in Kombination mit Macht schafft allerdings eine Grundvoraussetzung für Diskriminierung. Unter Diskriminierung versteht Friedel-Howe (1991: 394) in diesem Zusammenhang „die bewusste und systematische Benachteiligung der unterlegenen Gruppe mit dem Ziel, sie von der Macht und anderen begehrten Ressourcen fernzuhalten".

2.4.4 Mythos um die Frau im Management

Nicht nur im Vorfeld des beruflichen Aufstiegs gibt es zahlreiche Mythen, sondern selbst erfolgreiche Karrierefrauen müssen sich immer wieder mit Vorurteilen und diskriminierenden stereotypen Vorstellungen auseinandersetzen.

Mythos 6: „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin“

Wie schon beim ersten Mythos zur mangelnden Führungskompetenz ist auch hier wieder das männliche Management-Modell Grundlage für die mangelnde Akzeptanz und Integration von Frauen in Führungsetagen. Bewirkt die enge Verknüpfung des männlichen Rollenstereotyps mit dem Bild der „idealen“ Führungskraft beim Mythos 1, dass Frauen eine Führungsfunktion nicht zugetraut wird und ihnen der Aufstieg verwehrt oder zumindest erschwert wird, müssen sie an dem hier angesprochenen Punkt nun nachweisen, dass sie verdient befördert wurden (Friedel-Howe 1991: 395).

Dem Manager-Modell entsprechend werden viele der vermeintlich typisch weiblichen und somit der Führungsfrau qua Geschlecht zugeschriebenen Eigenschaften als Defizit angesehen (vgl. Gmür 2004). Erschwerend kommt hinzu, dass Führungsfrauen aufgrund ihres Minderheitenstatus einer erhöhten Sichtbarkeit ausgesetzt sind und dadurch unter einer dauerhaften Beobachtung stehen. Fehler werden möglicherweise unverhältnismäßig bewertet, wodurch sich der bereits vorhandene Leistungsdruck zusätzlich erhöht, mit negativen Konsequenzen für Psyche und Leistung der betroffenen Frauen (vgl. Kanter 1977a, 1977b). Mögliche Folgen, die sich daraus für Führungsfrauen ergeben könnten, sind eine mangelnde Akzeptanz seitens der untergebenen MitarbeiterInnen und der Kollegen sowie deren Zweifel an der Führungskompetenz. Dies kann sich beispielsweise in einer Nichtbefolgung von Weisungen, einem Nachlassen der Kooperationsbereitschaft sowie in einer Zurückhaltung oder Unterschlagung von Informationen äußern, was insgesamt die Führungsarbeit erschwert. Eine allgemeine Distanzierung oder auch die Ausgrenzung aus dem sozialen Umfeld und damit die Verhinderung der Teilnahme an wichtigen informellen sozialen Aktivitäten bedeutet wiederum Karrierenachteile und führt nicht selten zum Ende des beruflichen Aufstiegs, sofern die Managerin nicht vorher resigniert aufgibt. Denn gerade die sozialen Beziehungen und Netzwerke haben, wie in Kapitel 2.3.3 aufgezeigt wurde, einen zentralen Stellenwert für die Karriere. Sie sichern nicht nur den Zugang zu entscheidenden Informations- und Kommunikationskanälen, sondern dienen auch als mikropolitische Strategie zur Abwehr von Konkurrenz und zur Monopolisierung von Ressourcen. Was für Frauen den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken erschwert oder verhindert ist, dass dabei Ähnlichkeit über den Zugang zur sozialen Gruppe und die Teilhabe an Macht entscheidet (Friedel-Howe 1991: 395; vgl. Höyng 1999; Kanter 1977a; Mucha/Rastetter 2012; Rastetter 1998; Rastetter/Cornils 2012). Um als vollwertiges Mitglied anerkannt und integriert zu werden, müssen Führungsfrauen daher möglichst dem Idealbild eines Managers gerecht werden. Dies gelingt nur durch einseitiges Anpassen an männliche Verhaltensweisen zuungunsten der weiblichen Geschlechtsrolle bzw. der Weiblichkeit. Brechen sie jedoch aus den Rollenzu-

schreibungen aus, verletzen sie die an sie gestellten Anforderungen, was zu Isolation oder Ausschluss führen kann. Akzeptieren sie jedoch ihren Status als Außenseiterin, ändert sich nichts an ihrer Randposition und am Fehlen des Zugangs zum Ressourcenmonopol.

Die für die statushohen Frauen notwendige Konformität mit der dominanten Gruppe geht aber nicht nur mit einem Konflikt mit der weiblichen Geschlechtsrolle einher, sondern führt dem sogenannten „Bienenkönigin"-Syndrom zufolge auch zur Reproduktion frauendiskriminierender Muster durch die Führungsfrau selbst. Demnach kompensieren Führungsfrauen die mangelnde Akzeptanz oder ausbleibende Integration mit der Übernahme männlicher Vorurteile. Strebend nach Anerkennung würden sie andere aufstrebende Frauen als Konkurrenz betrachten, die es am Aufstieg zu hindern gelte oder denen zumindest Unterstützungsleistungen verwehrt würden. Da sie selbst den mühsamen Aufstieg oftmals ohne Unterstützung gemeistert hätten, schrieben sie Misserfolge der weiblichen Konkurrenz den Frauen selbst zu. Als Maßstab für den beruflichen Erfolg würden nun die Kollegen herangezogen. Dieses Phänomen, bei dem sich Führungsfrauen als große Ausnahme betrachten, kann als ein eigenständiger Mythos angesehen werden (Friedel-Howe 1991: 395; vgl. Bernardoni/Werner 1987; Wiegand 1993)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich der Mythos von der Managerin als ewige Außenseiterin vor allem um erfolgreiche Karrierefrauen rankt, die den beruflichen Aufstieg bereits vollzogen haben. Während das Bienenkönigin-Syndrom und eine mangelnde Führungskompetenzen empirisch jedoch nicht nachgewiesen sind, sind Karrierenachteile aufgrund eines fehlenden Zugangs zu aufstiegsentscheidenden Ressourcen belegt (vgl. u. a. Ibarra 1992, 1993; siehe auch Kapitel 3.3). Die Forschungsergebnisse zu Akzeptanzproblemen von Frauen als Führungskräfte sind hingegen widersprüchlich (vgl. Allmendinger/Hackman 1995; Hultin 2003; South/Bonjean/Markham/Corder 1982; siehe dazu auch Kapitel 3.1).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich noch immer zahlreiche Mythen rund um das Thema „Frauen und Management" ranken. Es wurde anhand von Ergebnissen verschiedener Studien aufgezeigt, dass diese Mythen erhebliche Karrierenachteile für Frauen mit sich bringen. Inwiefern die einzelnen Mythen einen gewissen Realitätsgehalt enthalten, ist aufgrund von fehlenden Forschungsergebnissen nicht abschließend zu beurteilen, jedoch konnten viele Annahmen bereits an dieser Stelle als reine Stereotype charakterisiert werden. Diese leisten, wie im Folgenden noch deutlich wird, nach wie vor im Rahmen von Prozessen der sozialen Interaktion einen großen Beitrag zur Diskriminierung hochqualifizierter und beruflich hochmotivierter Frauen.

3 Eine organisationstheoretische Analyse von Gründen für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist zwar ein junges Forschungsthema, doch die Forschung zum Thema „Geschlecht und Organisation" wächst stetig und findet auch in Deutschland zunehmend Beachtung. Dennoch stammt zurzeit die Mehrheit an Studien und empirischen Erhebungen aus der englischsprachigen Forschung, insbesondere aus dem US-amerikanischen Raum. Da die Erkenntnisse in ihrem gesellschaftlichen und historischen Kontext betrachtet werden müssen, erlauben sie keine pauschalen Aussagen und sind nicht uneingeschränkt auf deutsche Verhältnisse übertragbar (vgl. Alvesson/Due Billing 1992).

In den letzten Jahren ist die Forschungsthematik immer öfter unter dem Fokus unterschiedlicher Fragestellungen beleuchtet worden. In Abhängigkeit des jeweiligen Forschungsinteresses wurden unterschiedliche Facetten des Phänomens fokussiert, und so mangelt es nicht an Erklärungsansätzen zur Unterrepräsentanz von Frauen im Führungssektor, wie es bereits im Kapitel 2.3 aufgezeigt wurde. Aufgrund der jahrelangen Ignoranz der Kategorie Geschlecht in der Organisationsforschung, fehlt es jedoch an organisationstheoretischen Arbeiten zur Erklärung der Unterrepräsentanz (vgl. Kapitel 2.2.2). Für die Analyse des hierarchischen Geschlechterverhältnisses und der sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern darf die zentrale Kategorie Geschlecht bzw. gender in der allgemeinen Organisationsforschung jedoch nicht länger ignoriert werden. Denn neben staatlichen AkteurInnen sind auch Arbeitsorganisationen am Zustandekommen und an der Reproduktion von Ungleichheit zwischen den Geschlechtern beteiligt, weil sie durch die geschlechterdifferente Verteilung entscheidender Ressourcen die gesellschaftliche Teilhabe moderieren und individuelle Lebenschancen qua Geschlechtszugehörigkeit unterschiedlich beeinflussen. Seit dem rasanten Anstieg und Ausbreitung von Organisationen im 19. und 20. Jahrhundert stehe der soziale und berufliche Aufstieg in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zu der formalen Organisation, so die organisationssoziologisch orientierte Ungleichheitsforschung (vgl. Baron/Bielby 1980).

Bisherige organisationstheoretische Untersuchungen erlauben zwar einen differenzierten Blick auf die innerbetrieblichen Strukturen, doch vernachlässigt der

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_3, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Zugang über Organisationen häufig mikrosoziologische und makrostrukturelle Faktoren. Eine Trennung von AkteurIn und Struktur ist zwar analytisch sinnvoll, doch befinden sich Strukturen und Individuen in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Bisherige Globaltheorien berücksichtigen wiederum mikro- und makrotheoretische Ansätze, doch entscheidende Differenzierungen auf der Mikro- und Mesoebene wie beispielsweise die Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder den verschiedenen Organisationstypen bleiben aus der Analyse ausgeklammert (siehe dazu die theoretischen Konzepte zu Beginn der geschlechtersensiblen Organisationsforschung in Kapitel 2.2.2). Für eine umfassende Erforschung der Chancenungleichheit zwischen Männern und Frauen in Organisationen bedarf es daher einer theoretischen Konzeption mit einer ganzheitlichen Sichtweise (vgl. Alvesson/Due Billing 1992, 1997).

Die nachfolgende organisationstheoretische Analyse konzentriert sich auf die Mesoebene, berücksichtigt aber, um dem wechselseitigen Verhältnis von Mikro-, Meso- und Makroebene gerecht zu werden, an relevanten Stellen mikrosoziologische und makrostrukturelle Faktoren.

3.1 Kanters Tokenism-Konzept zur Minderheitenproblematik von Frauen als Führungskräfte

In ihrer klassischen Studie „Men and Women of the Corporation" beschäftigt sich die weltweit anerkannte Organisationsexpertin und Harvard-Professorin Kanter (1977a) Ende der 1970er Jahre mit dem Innenleben von Unternehmen, wobei sie ihrer Analyse Webers (1976 [1922]) Bürokratiemodell zugrunde legt. Sie differenziert in ihrer Untersuchung zwischen der informellen Ebene und dem formellen Aufbau von Organisationen. Ihr Forschungsinteresse gilt dabei den organisationalen Strukturen und Prozessen und deren Einfluss auf das Individuum. Den Ausschluss von Frauen aus bestimmten Berufs- und Tätigkeitsbereichen führt sie auf patriarchale Gesellschaftsstrukturen zurück, die in modernen Organisationen in Form von Geschlechtsrollenstereotypen auf der informellen Ebene weiter existieren. Kanter zufolge prägen nicht die Menschen das Innenleben von Organisationen, vielmehr sieht sie Organisationen als zweckorientierte Gebilde, deren formaler Aufbau Einfluss auf die FunktionsträgerInnen hat. Die Verhaltensweisen, Einstellungen und Orientierungen von Personen sind aus dieser Perspektive das Produkt struktureller Zwänge und unabhängig von den vermeintlichen geschlechtsspezifischen Veranlagungen oder den Effekten der Geschlechtersozialisation. Eine Erhöhung des Frauenanteils in männerdominierten Bereichen führt Kanter zufolge zum Abbau von Stereotypen und damit zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern.

Am Beispiel eines großen US-Wirtschaftsunternehmens untersuchte sie in einem Zeitraum von fünf Jahren dessen Strukturen und die in dieser Organisation erforschbaren Prozesse und Berufsrollen, indem sie MitarbeiterInnen beobachtete und interviewte. Am Beispiel der Berufssituation von Frauen in traditionell männlich konnotierten Berufen analysierte sie zudem verschiedene Gruppenzusammensetzungen. Obwohl Führungsfrauen in ihrer Studie ein Sub-Thema darstellen, lieferte sie einen neuen Ansatz zur Erklärung organisationsgebundener Geschlechterungleichheit. Denn während die zum damaligen Zeitpunkt populären wissenschaftlichen Studien den Zugang über die Biologie, Psychologie oder die geschlechtsrollenspezifische Sozialisation von Frauen und Männern wählten, konzentrierte sich Kanter auf die betrieblichen Zusammenhänge und stellte diese in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext (Kanter 1977a: 8 f.).

In Anlehnung an Weber erheben für Kanter Bürokratien den Anspruch von Rationalität, weshalb Männerbünde, ihrer Meinung nach, einer patriarchalen Gesellschaftsstruktur entstammen. Der Ausschluss von Frauen diene der Sicherung männlicher Vorherrschaft, sei aber prinzipiell durch eine Verschiebung der Machtverhältnisse umkehrbar. Da die Machtverteilung in Organisationen von oben nach unten erfolge und Frauen i. d. R. auf den unteren Ebenen zu finden seien, würden sie über weniger Einfluss als ihre Kollegen verfügen. „Indeed, the problems of women in managerial roles (a preference for male bosses, an image of women's controlling style) spring into focus as problems of powerlessness, not sex", so Kanter (1977a: 6). Die Möglichkeiten eines Abbaus der asymmetrischen Geschlechterverhältnisse und der Schlüssel zur betrieblichen Gleichstellung liegt für Kanter demnach in einer Erhöhung des Frauenanteils, wobei es, so führt sie aus, für einen Wandel der Geschlechterstereotype mindestens einen Anteil von 15 Prozent Frauen bedürfe und ein Umbruch der Geschlechterpolitik einen Frauenanteil von 30 Prozent voraussetze (ebd.: 208 f.). „Number-balancing should be the ultimate goal", so Kanter (1977a: 283). Liegt der Frauenanteil jedoch unter dem Schwellenwert von 15 Prozent, treten Kanter zufolge Führungsfrauen aufgrund ihres Geschlechts in Erscheinung, was sich einerseits auf die Psyche und Leistung dieser Frauen auswirke und andererseits das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit in der Gruppe negativ beeinflusse. Da jede Handlung wahrgenommen und jeder Fehler unverhältnismäßig bewertet würde, gerieten die betroffenen Frauen unter einen extremen Leistungsdruck, wo Fehler keinen Platz hätten. Zugleich müssten Frauen unauffällig agieren und ihre Leistungen verdecken, um keine Konkurrenzängste der Kollegen oder Missgunst zu provozieren (vgl. Kapitel 2.4.3). Kanter beschreibt in ihrer Studie, dass betroffene Frauen Konflikte vermieden, sich in Meetings nicht zu Wort meldeten oder ihren Arbeitsplatz nach Hause verlegten. Dies böte der männlichen Konkurrenz die Möglichkeit, sich mit fremden Leistungen zu profilieren und Frauen ins be-

rufliche Abseits zu drängen (Kanter 1977a: 212 ff, 1977b: 972 ff.). Gleichheitsgrundsätze, geänderte Einstellungspraktiken oder Beförderungsverfahren könnten, folgt man der Argumentation der Autorin, im Zuge der Modernisierung dazu beitragen, die Gruppenkultur zu ändern (Kanter 1977a: 209 f.). Im Falle von Frauen entscheide demnach nicht das Geschlecht über den AußenseiterInnenstatus, sondern das numerische Verhältnis in der Gruppe. „It was rarity and scarcity, rather than femaleness *per se*, that shaped the environment for women in the parts of Indsco mostly populated by men" (ebd.: 207).

Während die uniforme Gruppe durch eine homogene Zusammensetzung gekennzeichnet sei, da sich die Gruppenmitglieder hinsichtlich der sozialen Merkmale wie Geschlecht, Nationalität oder Ethnizität und Alter gleichen, finde man in der schiefen Gruppe mit einem Verhältnis von 85:15 eine Vormacht der Mehrheit über die Minderheit. Dabei kontrolliere der numerisch dominante Personentyp die Gruppenkultur, Abläufe und Strukturen auf unterschiedlichste Art, denen sich die restlichen Mitglieder unterordnen bzw. anpassen müssten. Kanter (1977a) konzentriert sich in ihrer Studie zwar auf die schiefe Gruppe, konkret auf Frauen in männerdominierten Berufsfeldern, weil ihrer Ansicht nach aufgrund der Sichtbarkeit des Merkmals Geschlecht die Folgen des Ungleichheitsverhältnisses besonders zum Tragen kommen. Grundsätzlich lasse sich die Analyse aber auf jede geteilte Gruppe übertragen, so Kanter. Sie geht davon aus, dass die negativen Effekte des Minderheitenstatus für alle Individuen Gültigkeit beanspruchen, die sich in einer homogenen Masse hinsichtlich bestimmter sozialdemografischer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Ethnie oder Religion etc. von dem in der Gruppe dominierenden Typus unterscheiden (Kanter 1977b: 968).

> (Women) echoed the experiences of people of any kind who are rare and scarce: the lone black among whites, the lone man among women, the few foreigners among natives. Any situation where proportions of significant types of people are highly skewed can produce similar themes and processes (Kanter 1977a: 207).

Kanters These der Geschlechtersegregation gilt darüber hinaus nicht nur für Arbeitsgruppen, sondern ist auch auf Organisationen und den Arbeitsmarkt übertragbar. Entscheidend sei die extreme Schieflage in der prozentualen Verteilung (ebd.: 207 ff.).

Für die Minderheit, deren Andersartigkeit für die Angehörigen der Mehrheit sichtbar ist, verwendet Kanter den Begriff Token (dt.: Maskottchen, Symbol, Zeichen), wobei es sich dabei um einzelne Personen oder Personengruppen handeln kann. „The term ‚token' reflects one`s status as a symbol of one`s kind" (Kanter 1977b: 968). Tokens werden Kanter zufolge nicht als Individuen wahrgenommen, sondern erscheinen in der Pionierfunktion oder Alibifunktion als RepräsentantInnen ihrer Gruppe. Sie könnten nicht die Varietät und Individualität bieten, wie sie in der Mehrheitsgruppe zu finden seien, wodurch eine Stereo-

typisierung leichter falle. Diese Außenwahrnehmung sei jedoch nicht immer identisch mit der Eigenwahrnehmung der Tokens.

Während Tokens aufgrund ihres Minderheitenstatus nicht in der Lage seien, Koalitionen zu bilden oder Einfluss auszuüben, finde man in Gruppen mit einer anderen prozentualen Verteilung ein anderes Bild. Beispielsweise wird laut Kanter in einer Gruppe mit einem Verhältnis von 65:35, also in etwa einer zwei Drittel-ein Drittel-Verteilung, innerhalb der Minderheit eine Heterogenität anerkannt und Tokens würden als Individuen wahrgenommen. Dies ermögliche es der Minderheit, mit Hilfe von Verbündeten Einfluss auf das Gruppengeschehen zu nehmen. Bei einem Verhältnis von 60:40 stelle sich schließlich die Wende ein hin zu einer ausbalancierten Gruppe mit einer 50:50-Verteilung. An die Stelle eines Majorität-Minorität-Verhältnisses treten Kanter zufolge nun verschiedene ausbalancierte Untergruppen, die hinsichtlich der Gesamtgruppe verschiedene Rollen oder Aufgaben übernehmen, zu MerkmalsträgerInnen werden oder als RepräsentantInnen einer Funktion Anerkennung erlangen. Diese Balance würde sich in der Interaktion und Gruppenkultur widerspiegeln (Kanter 1977a: 208 f.).

Neben dem ungleichen Machtverhältnis zwischen Minderheit und Mehrheit identifiziert Kanter in Anlehnung an Simmels (1992 [1908]) Ausführungen zu den verschiedenen Formen der Vergesellschaftung drei Phänomene, mit denen sich Minderheiten in asymmetrischen Gruppen im Allgemeinen auseinandersetzen müssen. Im Einzelnen sind dies die Phänomene Visibilität, Assimilation und Polarisation. Aufgrund ihrer zahlenmäßigen Unterlegenheit seien Tokens einer erhöhten Sichtbarkeit ausgesetzt und stünden dadurch unter einer dauerhaften Beobachtung. Dies führe zu ambivalenten Verhaltenserwartungen. Denn diese zusätzliche Aufmerksamkeit könne den Leistungsdruck erhöhen, weil jede Handlung und jeder Fehler registriert würde. Durch Spitzenleistungen würden Tokens um die Anerkennung ihrer Leistungen kämpfen, zugleich seien sie aber darum bemüht, der Konkurrenz und Missgunst ihrer KollegInnen entgegenzuwirken, indem sie sich unauffällig verhielten, so Kanter. Ihr Handeln werde aber nicht in ihrer Individualität wahrgenommen, sondern vielmehr würden sie als Repräsentantinnen ihrer Gruppe gelten (Kanter 1977a: 210 ff., 1977b: 972 ff.).

Kanter argumentiert weiter, dass Tokens nur Akzeptanz erfahren, sofern sie den Stereotypen entsprechen, gemäß derer sich ihre Gruppe verhalten soll. Brechen sie jedoch aus den Rollenzuschreibungen aus, verletzen sie die an sie gestellten Anforderungen, was zu Isolation oder Ausschluss führen könne, wie im Kapitel 2.4.4 bereits dargelegt wurde. Isolation oder Ausschluss könne aber auch die Folge einer Polarisierung zwischen Mehrheit und Minderheit sein. Indem sich die dominante Gruppe über ihre Homogenität identifiziere, betone sie die Andersartigkeit der Minderheit. Sichtbar werde diese Grenzziehung durch eine

symbolische Markierung, die entlang der Stereotype verlaufe und hierarchisch, dualistisch sowie polarisierend wirke. Dadurch werde aus einer numerischen Unterlegenheit eine Ungleichheit, die beide Gruppen voneinander trenne und Tokens eine Randposition zuweise. Tokens könnten nun entweder ihren Status als AußenseiterInnen akzeptieren, wodurch aber die zugewiesenen Unterschiede bestehen blieben, oder sie könnten sich Zugang zu den homogenen Allianzen verschaffen, was jedoch eine Konformität mit den Verhaltenserwartungen der dominanten Gruppe erfordere und den solidarischen Zusammenhalt der eigenen Gruppe gefährde (Kanter 1977a: 210 ff., 1977b: 971 ff.).

Eine durch Homogenität charakterisierte Unternehmenskultur führt Kanter zufolge zu einer Grenzziehung gegenüber Personen, die dem „homogenen Ideal“[20] nicht entsprechen. Das Ideal der Homogenität werde insbesondere bei der Besetzung vakanter Stellen deutlich. Denn die Rekrutierung neuer Mitglieder erfolge nicht über Leistung, sondern werde an der sozialen Ähnlichkeit der Mitglieder untereinander ausgerichtet. Diese informelle Personalauswahl umschreibt Kanter (1977a: 63) als „‚homosocial‘[21] and ‚homosexual reproduction‘“.

Homogenität findet sich als Leitbild in monokulturellen Organisationen, mit denen sich der Unternehmenskulturansatz auseinandersetzt. Ouchi (1981), der als Begründer dieses Konzepts gilt, beschäftigte sich mit dem Unternehmensmodell des Clans und prägte dabei den Begriff des Typ-Z-Unternehmens, welcher die Synthese aus dem japanischen und amerikanischen Unternehmenstyp bezeichnet. Was Deutschland angeht, so können die Werksgemeinschaft der 1920er Jahre, die NS-Betriebsgemeinschaft sowie die betriebliche Partnerschaft nach dem Zweiten Weltkrieg dazu gezählt werden (vgl. Krell 1994; Rastetter 1998). Denn all diesen doch sehr unterschiedlichen Organisationsformen gemeinsam ist die loyale Gemeinschaft, die durch ein langfristiges, partnerschaftliches und vertrauensvolles Beschäftigungsverhältnis gekennzeichnet ist und über eine Homogenisierung der Mitglieder Zusammenhalt nach innen und Abgrenzung nach außen erzeugt (Krell 1994: 32 ff.). Das „Wir-Gefühl“ ist in solchen Organisationen die Voraussetzung für Vertrauen und Konsens, weshalb die Konformität als Basis einer effizienten Arbeitsweise bezeichnet werden kann. Während eine rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, eine hohe Motivation, Loyalität und Teamgeist positive Effekte einer homogen zusammengesetzten Arbeitsgruppe darstellen, erhöht Vielfalt aus dieser Sicht dagegen das Konfliktpotenzial und gefährdet das Gemeinschaftsgefühl. Monokulturelle Organisatio-

20 Vgl. dazu auch Marr (1989: 40 f.).

21 Lipman-Blumen (1976: 16), die den Begriff in der Geschlechterforschung geprägt hat, versteht unter Homosozialität „the seeking, enjoyment, and/or preference for the company of the same sex. It is distinguished from ‘homosexual’ in that it does not necessarily involve (although it may under certain circumstances) an explicitly erotic sexual interaction between members of the same sex“.

nen zeichnen sich jedoch häufig durch Innovationsfeindlichkeit in Form von Vergangenheitsorientierung und Denken in Stereotypen aus, was heutzutage problematisch erscheint und die Zukunftsfähigkeit dieser Organisationsform gefährdet. Denn die kulturelle Vielfalt und der Interessenpluralismus sind Faktoren, die angesichts einer zunehmenden Globalisierung wettbewerbsentscheidend sein können. VertreterInnen des Managing Diversity-Ansatzes plädieren für eine multikulturelle Organisation mit einer heterogen zusammengesetzten Belegschaft, wo mit Hilfe eines Wandels der Organisationskultur angemessen auf die zunehmende Internationalisierung sowie den prognostizierten Fach- und Führungskräftemangel und auf die alternde Arbeitnehmendenschaft reagiert werden kann (vgl. Cox 1991; Cox/Blake 1991; Krell 1996, 2000). Obwohl ich Kanter Recht gebe, dass der Ausschluss von Frauen aus bestimmten Berufs- und Tätigkeitsbereichen u. a. auf patriarchale Gesellschaftsstrukturen zurückzuführen ist, die in modernen Organisationen in Form von Geschlechtsrollenstereotypen auf der informellen Ebene weiter existieren, sehe ich einige ihrer Schlussfolgerungen kritisch.

Am Beispiel weiblicher Führungskräfte zeigt Kanter auf, dass sich Frauen in dem hierarchischen Gefüge einer männerdominierten Organisation am unteren Ende befinden, während Männer die machtvolle und einflussreiche Führungsspitze dominieren. Da Männer an der Spitze von Macht und Einkommen mehrheitlich unter sich seien und steuern könnten, an wen die Privilegien weitergegeben werden, hätten Frauen im Vergleich mit gleichqualifizierten Kollegen geringere Aufstiegschancen. Insbesondere in den oberen Hierarchieebenen fände man häufig die typischen Männerbünde, zu denen die Minorität der Frauen nur Zugang erhalte, sofern es ihr gelinge, soziale Ähnlichkeit zu signalisieren. Schafft eine Frau dann aber trotz aller Hindernisse den Sprung in das Top-Management, formieren sich Kanter zufolge die Kollegen zunächst als homogene, abweichende Gruppe gegenüber der neu hinzugekommenen Frau, und selbst bei formal gleicher Qualifikation würden Frauen mit den gängigen Geschlechterstereotypen konfrontiert. Dies sichere den Zusammenhalt innerhalb der Männergruppe und demonstriere zugleich eine Hierarchie, in der das Weibliche dem Männlichen untergeordnet sei (vgl. Rastetter 1994, 1998; Reskin 1988). Wie bereits ausgeführt, ist für Kanter aber nicht das Geschlecht an sich der Auslöser einer Geschlechtersegregation in Organisationen, sondern die numerische Dominanz der Männer. Insbesondere das unausgeglichene Geschlechterverhältnis in der Führungsspitze bewirke ein unausgewogenes Machtverhältnis, dem nur durch Erhöhung des Frauenanteils begegnet werden könne. In Kapitel 2.4 habe ich jedoch aufgezeigt, dass Geschlechterstereotype zur Stabilisierung der Geschlechterungleichheit beitragen und ein Wandel ist m. E. nicht alleine durch die Erhöhung des Frauenanteils zu erreichen.

Frauen wird beispielsweise bei der Besetzung von Positionen in Arbeitsorganisationen gemäß der These der statistischen Diskriminierung aufgrund ihrer natürlichen Befähigung zum Kinderkriegen unhinterfragt eine familienbedingte Fluktuation unterstellt, wodurch sie im Gegensatz zu ihren Kollegen zu einem höheren Kostenrisiko werden. Doch obwohl Führungsfrauen auf dem Weg ins Top-Management oftmals kinderlos sind oder über ein gut ausgebautes Netzwerk zur Unterstützung im Falle betreuungspflichtiger Kinder verfügen, kann dennoch eine allen Frauen qua Geschlecht unterstellte Familienorientierung Frauen am weiteren Aufstieg hindern, weil ihnen aufgrund des Spagats zwischen Familie und Karriere nicht zugetraut wird, sich beruflich genauso engagiert zu erweisen wie die (angenommenermaßen) von der Familienarbeit befreiten Kollegen. Sowohl was die Annahme einer häuslichen Arbeitsbefreiung der Männer als auch die der Familienorientierung der Frauen angeht, werden also Verhaltenserwartungen einer Gruppe auf einzelne Personen übertragen, wodurch es zu ungleichen Behandlungen kommt. Als „Ausnahmefrauen" in männerdominierten Führungsetagen werden Managerinnen als Vertreterinnen ihres Geschlechts wahrgenommen und ihr Handeln wird nicht mit ihrer Person oder Situation in Verbindung gebracht, sondern als „spezifisch weiblich" verallgemeinert. Dadurch müssen Frauen härter arbeiten als ihre Kollegen in vergleichbaren Positionen, damit ihre individuellen Leistungen erkannt werden. Zudem wird die Tauglichkeit aller Frauen auf den Prüfstand gestellt, was für Frauen eine zusätzliche Belastung bedeuten kann (vgl. Phelps 1972). Darüber hinaus steht die tradierte weibliche Geschlechterrolle nicht selten in einem direkten Widerspruch zu den Leistungsanforderungen im beruflichen Kontext. Aufgrund der Annahme der Mütterlichkeit aller Frauen gelten Frauen als emotional, fürsorglich und wenig risikobereit, während Männer sich in dieser Perspektive durch karriererelevante Eigenschaften wie Rationalität und Durchsetzungsfähigkeit auszeichnen. Die vermeintlichen „weiblichen Eigenschaften" werden in diesem Zusammenhang als Defizit angesehen (vgl. Gmür 2004; Ridgeway 2001a, 2001b). Dass Frauen defizitär erscheinen, kann wiederum die Akzeptanz durch untergebene MitarbeiterInnen negativ beeinflussen. Denn Vorgesetzte ohne Führungskompetenz verfügen über weniger Status und Prestige, können sich schlechter durchsetzen und Einfluss ausüben und sind dadurch nicht in der Lage, die Interessen ihrer Untergebenen zu vertreten. Der Zweifel an der Führungskompetenz erschwert aber nicht nur die Führungsarbeit im eigenen Team, sondern kann auch zur Folge haben, dass die Kooperationsbereitschaft seitens der Kollegen nachlässt. Eine damit verbundene allgemeine Distanzierung oder auch Ausgrenzung aus dem sozialen Umfeld und damit aus wichtigen informellen sozialen Aktivitäten bedeuten, wie im Kapitel 2.4.4 herausgearbeitet wurde, Karrierenachteile.

Ob eine Erhöhung des Frauenanteils in männerdominierten Bereichen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zum Abbau von Stereotypen ausreicht und damit Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ermöglicht, ist fraglich. Selbst gleichstellungsfördernde Maßnahmen können eine Diskriminierung qua Geschlecht in den Unternehmen nicht verhindern. Ein Geschlechterverhältnis zu je 50 Prozent garantiert weder eine gleiche Verteilung von Arbeitsbereichen noch erfolgt eine gleiche Bezahlung oder Umsetzung gleicher Entwicklungschancen. Dies belegen verschiedene Studien und ziehen zur Erklärung Theorien und Konzepte wie beispielsweise den Patriarchatsansatz oder das Homophilie-Konzept heran (vgl. Rastetter 1994). Da aber Positionen am unteren Ende des hierarchischen Gefüges mit einer größeren Unsicherheit und einem geringeren Einkommen verbunden sind, fehlende oder unzureichende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sich jedoch negativ auf die Arbeitsmotivation auswirken können, könnte eine Quote in diesem Fall die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass mehr Frauen eine Aufstiegskarriere in Betracht ziehen. Denn dort, wo Frauen den Sprung in das mittlere Management geschafft haben, zeigen sie dieselben beruflichen Ambitionen wie ihre Kollegen (siehe auch Kapitel 2.4).

Des Weiteren geht Kanter davon aus, dass eine Erhöhung des Frauenanteils zunächst Polarisation zur Folge hat. Entgegen Kanters These wäre aber auch der umgekehrte Fall denkbar, dass einzelne Frauen in einem männerdominierten Bereich aufgrund ihrer geringen Anzahl gerade nicht als Konkurrenz und Bedrohung erlebt werden, sondern als positive Ausnahmeerscheinung und Rarität wahrgenommen werden und Bewunderung und Anerkennung erhalten. Zudem ist eine erhöhte Sichtbarkeit von Tokens nicht, wie von Kanter angenommen, per se negativ zu bewerten. Denn während die einzelnen Männer drohen, in der Masse ihrer Kollegen unterzugehen, könnte sich für Frauen die Möglichkeit eröffnen, aufgrund ihrer exponierten Stellung bei entsprechenden Leistungen positiv aus der Masse herauszustechen. Dies würde allerdings bedeuten, dass sie ständig als Exotenfrau wahrgenommen werden und die Kategorie Geschlecht dauerhaft relevant bleibt. Es ist aber noch eine andere Möglichkeit denkbar, nämlich dass das Geschlecht in der beruflichen Interaktion bedeutungslos wird. Denn je weniger traditionell die Einstellung der Männer zur „Rolle der Frau“ ist, desto wahrscheinlicher tritt das Geschlecht hinter den beruflichen Leistungen zurück und ermöglicht es den Frauen, nicht als Vertreterin eines Geschlechts, sondern aufgrund der Leistung wahrgenommen und von ihren Kollegen als gleichwertig anerkannt zu werden. Die Möglichkeiten des Irrelevantwerdens der Geschlechtszugehörigkeit sind jedoch, so möchte ich einschränken, begrenzt. Denn die Wahrscheinlichkeit vergeschlechtlichter Kompetenzüberzeugungen ist umso größer, je seltener männliche Führungskräfte mit gleichrangigen oder übergeordneten Führungsfrauen zusammengearbeitet haben. Aufgrund fehlender Erfahrun-

gen werden die meisten Männer durch die für Frauen ungünstigen und in der Geschlechtersozialisation erlernten Geschlechterstereotypen geleitet, weil diese die Interaktion erleichtern und daher durchaus Sinn machen (vgl. Kapitel 2.3.2). Dass die Geschlechter-stereotype nach wie vor bedeutsam sind und damit einhergehen, dass Frauen qua Geschlecht als nicht kompetent für Führungsaufgaben und somit auch nicht für Führungspersonen gehalten werden, beschreibt Kanter in ihrer Studie sehr anschaulich. Sie nennt die Beispiele, dass Führungsfrauen seitens ihnen vorher unbekannten Geschäftspartnern als Sekretärin, Mutter, Beziehungspartnerin oder allenfalls für die Vertretung eines Kollegen gehalten wurden. Dass es sich um eine gleichberechtigte Partnerin handeln könnte, kam den Männern aufgrund fehlender Erfahrungen und der auf Geschlechterstereotypen basierenden Annahmen gar nicht in den Sinn. An dem Beispiel wird deutlich, dass Geschlechterstereotype dazu beitragen, dass Frauen sowohl die berufliche Professionalität abgesprochen als auch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit erschwert wird (Kanter 1977a: 233 ff., 1977b: 981 ff.). Doch selbst im Falle einer gleichwertigen Akzeptanz und Integration von Führungsfrauen kann aufgrund des Minderheitenstatus ein Gefühl der Einsamkeit bestehen bleiben. Steht der Energieaufwand, den eine Karriere in einem männerdominierten Umfeld erfordert, aus Sicht von Führungsfrauen in keinem Verhältnis zum Ergebnis und ändert sich dies auch nicht mit einem weiteren Aufstieg, entscheiden sich viele Frauen für einen Ausstieg aus dem Unternehmen, was für die Arbeitgebenden einen hohen Verlust darstellt (vgl. Metz 2011; Percheski 2008; Stroh et al. 1996). Es liegt also im Eigeninteresse der Unternehmen, die Barrieren und Widrigkeiten, denen Führungsfrauen im Rahmen ihres beruflichen Aufstiegs und ihrer Berufsarbeit ausgesetzt sind, abzubauen.

Folgt man der These Kanters, müsste mit einer Erhöhung des Frauenanteils über den Schwellenwert von 15 Prozent die Stereotypisierung abnehmen, wodurch Frauen ein sachliches Berufsverhalten ermöglicht wird. Denn ein höherer Anteil an Frauen in den oberen Hierarchieebenen bedeutet Kanter zufolge durchmischte Arbeitsgruppen und eine verstärkte Interaktion zwischen Minderheit und Mehrheit. Dies schaffe die Voraussetzung, um Vorurteile zu reduzieren und Minderheitengruppen gleichwertig zu integrieren. Aber auch hier halte ich es für wichtig, Kanters Aussagen kritisch zu reflektieren. Denn weder ein quantitativer Anstieg des Frauenanteils noch ein Einstellungswandel hin zu egalitären Ansichten ist ein Garant für eine gleichwertige Integration der Frauen in die Männergruppe und für die Auflösung der Diskriminierung von Frauen. Denn mit einem zunehmenden Frauenanteil wächst zunächst der Wettbewerbsdruck, was zu einem stärkeren Zusammenhalt und einer größeren Solidarität der Männer untereinander führen kann mit dem Ziel, die vorhandenen Privilegien zu schützen. Nach außen sichtbar wird diese Solidarität anhand geschlechtshomogener

Zirkel, der Ausbildung einer Geschlechterkultur sowie Rituale und Verhaltensweisen, die dem Ausschluss von Frauen dienen. Weitere konflikthafte Abgrenzungsprozesse können sich in Form einer räumlichen Segregation oder einer informellen Arbeitsteilung zeigen und bis hin zu einer sozialen Grenzmarkierung reichen. Die Wahrscheinlichkeit einer Abwehrhaltung und sozialer Schließungsprozesse gegenüber Frauen ist dabei umso größer, je kürzer der Zeitraum ist, in dem die Erhöhung des Frauenanteils erfolgt (vgl. Gutek/Cohen 1992; Reskin 1988; South et al. 1982).

Aktuellere Studien widerlegen den von Kanter angenommenen linearen Zusammenhang zwischen der Gruppengröße und dem Arbeitsklima und zeigen, dass geschlechtsbezogene Benachteiligungen nicht ausschließlich die Folge eines numerischen Ungleichgewichts sind, sondern ebenfalls mit asymmetrischen Machtverhältnissen zusammenhängen. Zudem werden die Geschlechterungleichheit und -hierarchie keineswegs ausschließlich symbolisch hergestellt, sondern können fest in den Organisationsstrukturen verankert sein (vgl. Acker 1990, 1991; Müller 1999).

Heterogenität in Teams kann zwar einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, doch mit Hilfe einer Zusammenfassung des Spektrums an Erklärungsansätzen der Diversitätsforschung können Allmendinger und Podsiadlowski (2001) nachweisen, dass mit einer Erhöhung des Anteils der in einer Organisation arbeitenden Frauen nicht automatisch geschlechtsbezogene Diskriminierungen verschwinden. Denn mit einer zunehmenden numerischen Integration sinke die Interaktion zwischen den beiden Gruppen, da sich die Interaktionsbeziehungen in die eigenen Gruppen verlagern würden. Aus einer heterogenen Gruppe würden zwei homogene Gruppen, was wiederum zu Differenzierung, Polarisierung und Spannungen führen könne. Polarisierungen und Konflikte zwischen den Geschlechtern wirken sich negativ auf das Arbeitsklima aus und können im schlimmsten Fall die Handlungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen (vgl. South et al. 1982; Wharton/Baron 1987). Und auch Allmendinger und Hackman (1995) können in ihrer international vergleichenden Studie nachweisen, dass sich ein höherer Frauenanteil zunächst negativ auf die Organisationsprozesse auswirken kann. Erst ab einem Frauenanteil von 40 Prozent trete eine Verbesserung ein, wobei es für gesicherte Aussagen Langzeitstudien bedürfe, so die Autorin und der Autor. In ihrer Studie, in die sie insgesamt 78 deutsche, US-amerikanische und britische Symphonieorchester einbezogen, untersuchten sie, welchen Stellenwert das Geschlecht, der Frauenanteil und die nationale Geschlechtskultur für die Beurteilung der Qualität der Gruppenbeziehung, der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation hat. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere der Frauenanteil und der nationale Kontext entscheidend bei der Erklärung von Einstellungsunterschieden sind. Der These von

Kanter, wonach Frauen von einem höheren Frauenanteil profitieren, kann mit den Daten nur eingeschränkt gefolgt werden. Zwar können die Effekte „visibility", „assimilation" und „polarization" bei zunehmendem Frauenanteil abgebaut werden (vgl. Spangler/Gordon/Pipkin 1978), eine höhere Zufriedenheit der Frauen stellt sich damit aber nicht automatisch ein. Eine steigende Beteiligung von Frauen wirkt sich zwar auf das gesamte Organisationsmilieu aus, aber die Autoren verweisen explizit darauf, dass Männer stärker als Frauen auf Veränderungen des Frauenanteils reagieren. Dies scheint mit der Sicherung ihrer privilegierten Ansprüche zusammenzuhängen und mit der Angst, diese zu verlieren. Denn auch Heintz et al. (1997) konnten in ihrer Studie zur Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt nachweisen, dass Abgrenzungen stärker von Männern ausgehen als von Frauen. In Feldern, in denen mehrheitlich Frauen arbeiten, wie etwa dem Pflege- und Sozialdienst, wurden Männer von der weiblichen Mehrheit nicht nur akzeptiert, sondern auch integriert (vgl. Cockburn 1988; Padavic 1991; Reskin 1988; Williams 1992). Dass Frauen eine Minderheit von Männern nicht ebenso diskriminieren wie Männer es bei Frauen tun, ist anhand folgender Studie erklärbar: Yoder (1991) zufolge geht für Frauen eine Erhöhung des Männeranteils in den typischen Frauenberufen tendenziell mit Vorteilen wie beispielsweise eine Aufwertung der Tätigkeit und mit Statusgewinnen einher, während mehr Frauen in Männerdomänen für die dort arbeitenden Männer Konkurrenz und Prestigeverlust bedeuten.

Ein weiterer Kritikpunkt, der im Zusammenhang mit Kanters Analysen angeführt werden muss, ist die Vermischung verschiedener Analysekategorien wie das numerische Verhältnis zwischen den Geschlechtern, der Geschlechterstatus, ein möglicher Verstoß gegen die traditionellen und in der Gesellschaft tief verankerten Rollenzuschreibungen oder der starke Anstieg des Frauenanteils in einem kurzen Zeitraum. Yoder (1991) zufolge sind die Größen zwar analytisch kaum zu trennen und weisen im Rahmen empirischer Überprüfungen eine hohe Korrelation auf, dennoch versäumt es Kanter, einen differenzierten Blick auf das komplexe Phänomen der Geschlechterdiskriminierung zu werfen.

Auch Kanters Ansatz muss zum Gegenstand kritischer Analysen gemacht werden. Denn ihr Tokenism-Konzept geht davon aus, dass das numerische Verhältnis die Gruppendynamik beeinflusst und dieser Vorgang gleichermaßen für alle minoritären Gruppen gilt. Verschiedene Studien konnten jedoch nachweisen, dass eine Übertragung nicht ohne weiteres möglich und eine differenzierte Betrachtung unumgänglich ist. Floge und Merrill (1986) kommen beispielsweise in ihrer Studie zu dem Schluss, dass zwar die von Kanter beschriebenen drei Effekte der Visibilität, Polarisierung und Assimilation Gültigkeit für eine Vielzahl an verschiedenen Minderheitengruppen haben, dass sich die Konsequenzen für die jeweilige Minderheit jedoch in Abhängigkeit verschiedener organisationaler

Faktoren wie den Status der Tokens, Möglichkeiten zur Interaktion mit anderen Gruppen sowie der Wichtigkeit von Vorgesetzten für den beruflichen Aufstieg unterscheiden. Ebenso bedeutsam sind den beiden zufolge das Tätigkeitsumfeld der Tokens sowie die Organisation mit ihrer spezifischen Kultur, den Strukturen und Prozessen. Die beiden Autorinnen untersuchten das Interaktionsverhältnis zwischen Pflegerinnen, Pflegern, Ärztinnen und Ärzten und kamen zu dem Schluss, dass Minderheiten-Männer keineswegs dieselben Erfahrungen machen wie Minderheiten-Frauen. Denn dem Phänomen des sogenannten gläsernen Fahrstuhls zufolge haben Männer in typischen Frauenberufen bessere Karrierechancen als ihre Kolleginnen. Zudem erfahren sie häufiger Kollegialität und Anerkennung ihrer Leistung (vgl. Heikes 1991; Williams 1992), während Frauen in typischen Männerberufen eher von sozialen Schließungsprozessen betroffen sind. Die von Floge und Merrill (1986) geführten Interviews mit Ärztinnen und Pflegern lassen Geschlechterunterschiede bei dem Phänomen Assimilation erkennen, eine erhöhte Sichtbarkeit erwies sich dagegen allein dem numerischen Verhältnis geschuldet. Fehler, aber auch überdurchschnittliche Leistungen werden der Studie zufolge bei allen Minderheiten gleichermaßen wahrgenommen, egal, ob es sich um Frauen oder Männer handelt.

Nicht nachgewiesen werden konnten auch die von Kanter angenommenen generellen Karrierenachteile und Diskriminierungen von Frauen in männerdominierten Berufsbereichen. Hultin (2003) zufolge erfahren Frauen insbesondere in gemischtgeschlechtlichen und frauendominierten Berufsbereichen die größten beruflichen Hindernisse, während Berufsbereiche mit einer hohen Männerquote die besten Karrierechancen für sie eröffnen. Konflikthafte Ausgrenzungsprozesse zwischen Männern und Frauen sind nicht ausschließlich das Ergebnis eines unausgeglichenen Geschlechterverhältnisses, sondern resultieren ebenfalls aus asymmetrischen Machtverhältnissen.

Doch trotz der hier aufgezeigten fehlenden empirischen Bestätigung von Kanters Thesen gilt ihr Buch als Klassiker und sie selbst als eine der ersten Protagonistinnen von Gleichstellungspolitik im Kontext von Organisationen. Ihre Analyse zu Frauen in männerdominierten Berufsbereichen liefert wichtige Erkenntnisse zum Verständnis der Berufssituation von Frauen, und ihr Tokenism-Konzept hat einen festen Platz in der Forschungslandschaft gefunden.[22] Ihre differenzierte Betrachtung der Berufssituation von Frauen in einer geschlechtersegregierten Arbeitsorganisation bereitete das Fundament geschlechtersensibler Organisationsanalysen und war der Anstoß zu einer Vielzahl an Forschungsar-

22 Aufgrund der vielfältigen Untersuchungen und Analysen im Zusammenhang mit Kanters Thesen wurde der Begriff „tokenism“ im Jahr 1983 in der bibliographischen Datenbank „Sociological Abstracts” zu einer eigenständigen Kategorie (Heintz et al. 1997: 46).

beiten rund um das Thema „Organisation und Geschlecht“ (siehe Kapitel 2.2.2 und 2.3.3). Schon im Jahr nach der Veröffentlichung ihres Buchs erschienen die ersten empirischen Forschungsarbeiten, die Kanters Tokenism-Konzept einer kritischen Analyse unterzogen (vgl. z. B. Spangler et al. 1978). Insbesondere die amerikanische Organisationsforscherin Acker (1990, 1991) lenkte die empirische Forschung mit ihrem Konzept der „gendered organization“ in eine neue Richtung, indem sie Kanters These einer geschlechtsneutralen Organisation widerlegte. Auf ihre wichtigsten Erkenntnisse soll im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen werden.

Für die Fragestellung dieser Arbeit liefert Kanter bei aller berechtigter Kritik mit ihrem Tokenism-Konzept wertvolle Anknüpfungspunkte. Kanter zufolge befinden sich Führungsfrauen aufgrund einer Majorität-Minorität-Dynamik in einer widersprüchlichen Berufssituation zwischen Anpassungsdruck und Ausgrenzung. In diesem Zusammenhang hat Kanter die These aufgestellt, dass ein linearer Zusammenhang zwischen numerischer und sozialer Integration bestehe, wonach ein wachsender Frauenanteil größere Akzeptanz bewirke. Möglich wäre aber auch, dass ein größerer Frauenanteil in den oberen Führungsetagen den Konkurrenzdruck erhöht, was zu Polarisierung und Konflikten führen würde. Diese These erscheint vor allem vor dem Hintergrund der gegenwärtig wieder aktuellen Quotendebatte diskussionswürdig.

Laut Kanter bewirkt Homosozialität aufgrund der Dominanz von Männern in den Führungsetagen den Ausschluss von Frauen und ist damit ein Grund für die Beständigkeit numerischer Ungleichverteilung zwischen den Geschlechtern in Organisationen. Folgt man Kanters These, wonach die Homosozialität Frauen den Zugang zur männerdominierten Führungsspitze erschwert, könnten sich formalisierte Organisationsstrukturen für Frauen als besonders vorteilhaft erweisen. Zu erwarten wäre, dass sich der Frauenanteil mit dem Formalisierungsgrad der Personalpraktiken erhöhen und die Geschlechterungleichheiten und -hierarchie verschwinden würde. Damit wären Geschlechterdifferenzen in Betrieben jedoch von innerbetrieblichen Faktoren abhängig, wodurch sie kein durchgängiges Phänomen darstellen würden (vgl. Reskin/McBrier 2000; Tomaskovic-Devey/Skaggs 2001). In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage, wie die spezifischen Merkmale der einzelnen Organisationen mit dem allgemeinen Phänomen der Geschlechterdifferenz zusammenhängen. Im Hinblick auf die Inklusion hochqualifizierter Frauen interessieren daher die Merkmale jener Organisationen, in denen die Einbindung von Frauen besser gelingt als in anderen. Diese werde ich im Rahmen dieser Arbeit dezidiert beleuchten.

3.2 Ackers „gendered organizations"-Konzept und die Vergeschlechtlichung von Institutionen und Organisationen

Während Kanters (1977a, 1977b) Arbeit, wie oben erörtert, auf geschlechtsbezogene Grenzziehungsprozesse aufmerksam macht und damit den Beginn des Forschungsbereichs „gendered organizations" markiert, verlagert sich mit der amerikanischen Organisationsforscherin Acker (1990, 1991) Anfang der 1990er Jahre der Fokus auf die Vergeschlechtlichung organisationaler Strukturen (vgl. Müller 1999; Wharton 2002). Bereits Mitte der 1970er Jahre verwies Acker zusammen mit Van Houten (1974) auf die Geschlechtsblindheit der Organisationsforschung. In ihrer Prüfung der Hawthorne-Experimente (Roethlisberger/ Dickson 1970 [1939]) und Croziers (1964) Bürokratieanalyse hinsichtlich der Geschlechterdimension kamen sie zu dem Schluss, dass die Nichtberücksichtigung von Genderaspekten eine Verzerrung der Forschungsergebnisse zur Folge hat. Folgt Kanter in der bereits zitierten Arbeit in Anlehnung an Webers (1976 [1922]) Bürokratiemodell noch einer traditionellen Sichtweise auf Organisationen, entfernt sich die Forschung seitdem zunehmend von dem Bild einer neutralen und damit geschlechtslosen Organisation (vgl. z. B. Mills/Tancred 1992). Ackers Konzept der „gendered organizations" beruht im Wesentlichen auf der Annahme, dass die bipolar konzipierte Zweigeschlechtlichkeit die Prozesse und Strukturen aller Organisationen durchdringt und in Form einer „gendered substructure" untrennbar mit diesen verbunden ist (Acker 1992: 255 ff.; vgl. dazu auch Achatz et al. 2002).

> To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine. Gender is not an addition to ongoing processes, conceived as gender neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender (Acker 1990: 146).

In ihrem Aufsatz „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" (Acker 1990, 1991) betont Acker die Wichtigkeit einer noch ausstehenden globalen geschlechterbewussten Organisationstheorie zum besseren Verständnis der Beständigkeit der Geschlechtersegregation (vgl. auch Acker 1992; Halford et al. 1997). Zu Beginn ihrer Analyse bemängelt Acker (1990: 141 f.) die lange Nichtbeachtung der Kategorie Geschlecht im Zusammenhang mit Organisationen in der sozialwissenschaftlichen Diskussion und plädiert für eine Organisationsanalyse, die explizit die Kategorien „Geschlecht" und „Sexualität" berücksichtigt. Die lange Ignoranz der Kategorie „Geschlecht" innerhalb der Organisationssoziologie und die mangelnde Auseinandersetzung mit Organisationen in der Frauen- und Geschlechterforschung führt sie u. a. auf Webers

(1976 [1922]) Verständnis von Organisationen als geschlechtsneutrale soziale Gebilde zurück, das bis heute einen Großteil der Organisationsforschung prägt (vgl. dazu Kapitel 2.2.2). Die Arbeiten von Kanter (1977a, 1977b) und Ferguson (1984) sind für Acker (1991: 164 ff.) exemplarische Beispiele für Organisationsstudien, die zwar einen Versuch unternehmen, den Zusammenhang zwischen Geschlecht und Organisation zu beschreiben, in ihren Ausführungen jedoch zu stark an Webers Organisationstheorie angelehnt bleiben.[23]

Acker (1990: 143 ff.) weitete ihre ursprüngliche Kritik an den traditionellen Organisationsstudien auf die klassischen Organisationstheorien aus, indem sie diese einer kritischen Analyse unterzog. Sie bemängelte, dass Geschlecht in diesen Theorien mehrheitlich keine analytische Kategorie darstelle. Gesellschaftliche Machtverhältnisse und soziale Ungleichheit werden Acker zufolge jedoch in Organisationen produziert und fortgeführt, weshalb Geschlecht als Ordnungsfunktion nicht ignoriert werden dürfe. Acker (1990: 146 f.; 1991: 166 ff.) geht in diesem Zusammenhang von fünf Prozessen aus, anhand derer ihrer Ansicht nach vergeschlechtlichte Organisationen beschrieben werden können. Diese Prozesse können zugleich als Thesen angesehen werden, auf denen Acker ihre Theorie von geschlechtlich strukturierten Organisationsprozessen aufbaut (vgl. Acker 1992). Die *Geschlechtersegregation* definiert sie als einen dieser Prozesse, die zur Reproduktion sozialer Ungleichheit beitragen. Sie versteht dabei Geschlecht nicht als Komponente geschlechtsneutraler Organisationsprozesse, sondern als ein konstitutives Element, das alle organisationalen Strukturen, Prozesse und Beziehungen durchdringt. Acker betrachtet Geschlecht daher als soziale Strukturkategorie, bei der die Geschlechtersegregation gesellschaftliche, institutionelle und strukturelle Prozesse umfasst. Die Über- und Unterordnungsfunktion von Geschlecht durchdringt ihr zufolge den Arbeitsmarkt, den Staat und die Familie, aber auch Hierarchien, Berufswahlen sowie Verhaltensweisen und Machtverhältnisse. Diese gesellschaftliche Differenzierung entlang der Geschlechtergrenze bleibe in seiner Grundstruktur zwar unbeeinflusst von gesellschaftlichen

---

23 Für Kanter sind Organisationen geschlechtsneutrale Gebilde, in denen die Reproduktion von sozialer Ähnlichkeit auf der Ebene des Managements für die Beständigkeit numerischer Ungleichverteilung zwischen den Geschlechtern verantwortlich ist. Während bei Kanter die Geschlechterungleichheit kein konstitutives Element von Organisationen darstellt, betrachtet Ferguson hingegen Bürokratien als zutiefst männlich geprägte Organisationsformen. Sie seien durch Macht und Herrschaft gekennzeichnet, was sich in den Strukturen, Prozessen und Verfahrensregeln widerspiegle. Doch nicht nur die Organisationsmitglieder, sondern das gesamte Umfeld stünde in einem Abhängigkeitsverhältnis und könne sich der überwältigenden Macht nur schwer entziehen. Macht, Herrschaft und Unterdrückung würden allerdings durch eine scheinbare Geschlechtsneutralität verdeckt und verschleiert. Das asymmetrische Machtverhältnis hängt für Ferguson mit der Trennung der Erwerbs- und Privatsphäre zusammen, und die Zuständigkeit der Frau für den reproduktiven Lebensbereich begründet ihrer Ansicht nach die faktische Ungleichheit zwischen den Geschlechtern (siehe ausführlicher Kapitel 2.3.3).

Reorganisationsprozessen, verändere sich aber dynamisch im Rahmen technologischer und politischer Entwicklungen (These 1) (vgl. dazu auch Reskin 1993). *Symbole* und *Bilder* erklären, beschreiben und repräsentieren diese Geschlechtertrennung, tragen aber zugleich zu ihrer Reproduktion bei. Transportiert und verbreitet werden diese Symbole und Bilder u. a. über Sprache, Kleidung, Kultur und Medien (These 2). Die soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern wird Acker zufolge ebenfalls über *Interaktionsbeziehungen* zwischen Männern und Frauen produziert und reproduziert. Der Mann sei dabei der aktive Part, während der Frau die Rolle der emotionalen Unterstützerin zukomme. Anhand des Beispiels des geschlechterdifferenten Sprachverhaltens bezüglich der Themenwahl, der Sprachwechsel und der Unterbrechungen illustriert Acker die Dominanz und Unterdrückung zwischen den Geschlechtern (These 3). Interaktionsorientierte Ansätze haben mit dem Konzept „Doing Gender" aufgezeigt, dass die geschlechterdifferenzierende Wirkung über die Kommunikation und Interaktion hinausreicht und eine Vielzahl an Verhaltens-, Handlungs- und Erlebensweisen umfasst, die alle Bereiche des Lebens einschließt (vgl. West/Zimmerman 1987, 1991). Der vierten These liegt daher die Annahme zugrunde, dass all diese Prozesse der Geschlechts-Kategorisierung zu einem Bestandteil der *Geschlechtsidentität* werden und für Rollenkonformität sorgen. Die Identifikation und Zuordnung zu einem Geschlecht betrifft dabei nicht nur die äußerliche Erscheinung, sondern schließt Verhaltensweisen, Handlungen und die Psyche mit ein, was wiederum Auswirkungen auf die zuvor genannten Prozesse hat (These 4). Die fünfte und letzte These Ackers geht davon aus, dass Geschlecht damit nicht nur ein individuelles Merkmal ist, sondern zudem die (Re-)Produktion sozialer Strukturen beeinflusst. Die *vergeschlechtlichte Grundstruktur* findet man Acker zufolge u. a. in der Gesellschaft und der Familie, aber eben auch in Organisationen, in denen Geschlecht als Platzanweiser fungiere und organisationale Aufstiegs- und Abstiegsprozesse präge. Diese geschlechterdifferente und -differenzierende Substruktur, die alle Bereiche des Lebens durchdringe, werde durch die bereits genannten Prozesse abgesichert und im Alltag reproduziert sowie in Organisationen durch die allgemeine Auffassung von Geschlechtsneutralität verschleiert (These 5). Auf der Basis dieser Überlegungen gelangt Acker (1992) zu dem Schluss, dass es an einer übergeordneten geschlechtersensiblen Theorie mangele, die das bisherige Wissen über den Zusammenhang von Geschlecht und Organisation systematisch zusammenführt. Diese sei aber notwendig, um die Beständigkeit geschlechtsbezogener Segregationsprozesse vollständig begreifen und erklären zu können.

Acker belegt ihre These einer Omnipräsenz von Geschlecht in allen Prozessen und Strukturen anhand einer Auswertung von Stellenbeschreibungen. Im Rahmen dieser Analyse differenziert Acker zwischen der Formalstruktur und den

informellen Prozessen und Praktiken, denn nur so könne man erkennen, dass die Geschlechterlogik ein inhärenter Bestandteil der Organisation ist. Ackers (1990: 148 ff.) Argumentation zufolge ist lediglich die formale Ebene einer Organisation geschlechtsneutral. Demnach sind Stellenbeschreibungen zunächst abstrakte, sachliche und damit neutrale Beschreibungen von Tätigkeiten hinsichtlich der Merkmale Komplexität, Verantwortung, Anspruch an Wissen und Fähigkeit sowie der Arbeitsbedingungen. Diese Stellen können laut Acker innerhalb der organisationalen Hierarchie einer bestimmten Position zugeordnet werden, wobei die gesamte Hierarchie schließlich in Form eines Organigramms abgebildet und anhand von Unternehmenszielen, -plänen und Vereinbarungen identifiziert werden könne. Diese Hierarchisierung müsse aber für alle Organisationsmitglieder plausibel erscheinen und nachvollziehbar sein. Die Kategorisierung unterliege dabei einer Logik, wonach Stellen mit einer hinsichtlich Qualifikation und Anspruch einfachen Tätigkeit im Ranking unterhalb von komplexen und verantwortungsvollen Tätigkeiten einzuordnen seien. Auf dieser Formalstruktur erscheinen die Organisationsmitglieder lediglich als Positionsinhabende und StatusträgerInnen und somit losgelöst von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen. Bei diesem theoretischen Konstrukt einer Organisation handelt es sich der Autorin zufolge jedoch um eine Idealvorstellung, die nicht ohne Einschränkungen auf die Organisationspraxis übertragen werden könne. Acker argumentiert weiter, dass die abstrakten und geschlechtsneutralen Stellen in einem nächsten Schritt mit einer konkreten Person besetzt werden müssen. Der neutral-abstrakten Stellenbeschreibung entsprechend handele es sich bei den passenden ArbeiterInnen um geschlechtslose Personen, die sich vollständig in den Dienst der Organisation stellen. Diesem Ideal eines „disembodied worker doing the abstract job" entspricht Acker (1990: 149) zufolge jedoch „the male worker whose life centers on his full-time, life-long job, while his wife or another woman takes care of his personal needs and his children". Das zunächst geschlechtsneutral erscheinende Konzept sei also bereits vergeschlechtlicht, da die seit der Industrialisierung erzwungene gesellschaftliche Trennung von Produktions- und Reproduktionsarbeit systematisch zu ungleichen Lebenschancen der Geschlechter und zur Geschlechterhierarchie führe. Mitarbeitende, deren Leben primär auf die Berufsarbeit ausgerichtet ist, also vor allem Männer, seien innerhalb der organisationalen Hierarchie oben platziert, während sich Mitarbeitende mit außerberuflichen Verpflichtungen, also vor allem Frauen, auf den unteren Hierarchiestufen befänden. Geschlechterdifferenzierende Strukturen und Prozesse führten damit nicht nur zu einer ungleichen Verteilung von Positionen und Einkommen, sondern über eine selektive Besetzung von Führungspositionen zu einer asymmetrischen Machtverteilung und schließlich unterschiedlichen Platzierung im gesellschaftlichen Gefüge (Acker 1992: 255 ff.; vgl. Kreimer 2009).

Acker argumentiert weiter, dass nicht nur die Kategorie Geschlecht bei der abstrakten Stellenbeschreibung und Konzeption von Arbeit ausgeklammert werde, sondern dass ebenfalls die Kategorie Sexualität nicht mitgedacht werde. Der ideale Arbeiter (sic!) sei damit nicht nur geschlechtslos, sondern auch körperlos und damit ebenso frei von Sexualität, Emotionen und Reproduktion. Diese Elemente würden als organisationsfremd und störend empfunden, weshalb Frauen in Verbindung mit Geburt, Mutterschaft, Sexualität und Emotionen nicht den Vorstellungen eines idealen Mitglieds einer Organisation mit vermeintlich geschlechtsneutralen bürokratischen Strukturen entsprächen. Um den Ausschluss von Frauen aus männlich konnotierten Bereichen bzw. die Geschlechtertrennung innerhalb von Organisationen zu begründen, werde auf die Problematik intimer Verhältnisse verwiesen, die den organisationalen Ablauf stören. Bestimmte Erscheinungsformen der Sexualität bzw. Sozialität des Mannes wie die sogenannten Männerbünde spielen Acker zufolge dagegen eine wichtige Rolle. Während der weibliche Körper Stigmatisierung, Objektivierung und Sexualisierung erfahre und Diskriminierungen in Form von pornographischen Bildern, Witzen oder sexuellen Übergriffen geduldet würden, sei Homosozialität hingegen eine vertrauensbildende Maßnahme.

Maskulinität werde aber nicht nur zum Kriterium der sozialen Schließung gegenüber Frauen und den vom männlichen Stereotyp abweichenden Männern, sondern diene auch der Machtlegitimierung. Acker verweist in diesem Zusammenhang auf das Militär und den sportlichen Wettkampf. Beide Beispiele würden als gute Vorbereitung für Teamarbeit und Führungsaufgaben angesehen. Im Bereich der Personalrekrutierung sowie in informellen Netzwerken sei soziale Ähnlichkeit neben Qualifikation und Leistung zudem ein wichtiges Auswahlkriterium. Acker (1990: 151 ff., 1991: 172 ff.) zufolge profitieren Männer ökonomisch von der Geschlechterhierarchie innerhalb von Organisationen, da eine Geschlechtersegregation die konkurrierenden Frauen am Aufstieg hindere (vgl. Mills 1992; Rastetter 1998).

Acker (1990: 154, 1991: 175) beschließt ihre Argumentation mit dem Hinweis, dass nicht nur die Differenzierung nach Geschlecht reproduziert werde, sondern auch Klassenverhältnisse würden in Organisationen fortgeschrieben. Sie definiert zwar Geschlecht als die primäre Determinante sozialer Ungleichheit, doch sie öffnet ihr Konzept auch für andere Strukturkategorien. Eine ähnliche Analyse für Dimensionen wie Klasse oder Ethnizität sei grundsätzlich denkbar (vgl. Acker 2006).

Insgesamt erscheint Ackers Argumentation und Analyse schlüssig. Mit ihrem umfassenden theoretischen Ansatz schlägt sie eine Brücke zwischen der Geschlechter- und Organisationsforschung und trägt über die Zusammenführung der Mikro- und Makroperspektive zur Klärung der Tätigkeits- und Positionsun-

terschiede zwischen den Geschlechtern bei. Doch obwohl die Vorstellung von Geschlecht als konstitutives Element gesellschaftlicher Strukturen in der Organisationsforschung geteilt wird, hat der „gendered organizations“-Ansatz bislang keine große Rolle in diesem Forschungszweig gespielt. Britton (2000) zufolge ist das auf den Umstand zurückzuführen, dass Acker die Bedeutung des Begriffs „gendered“ nicht näher spezifiziert hat, wodurch der Ansatz eher deskriptiv ausgerichtet sei und sich weniger durch eine analytische Funktion auszeichne. Darüber hinaus bleibt die von Acker unterstellte durchgängige Relevanz von Geschlecht als Kategorie sozialer Ordnung umstritten. In der gegenwärtigen Forschung gibt es zur These der Omnirelevanz und -präsenz von Geschlecht zwei gegensätzliche Sichtweisen, die man vor allem in der Geschlechterforschung findet. Zum einen wird Geschlecht als wirksamste gesellschaftliche Strukturkategorie verstanden und im Kontext sozialer Ungleichheit gegenüber anderen Strukturkategorien wie nationaler und ethnischer Zugehörigkeit, Alter, Glaube, sexuelle Orientierung oder auch Behinderung die höchste Relevanz beigemessen. Zum anderen wird genau diese Beharrungstendenz von Geschlecht als omnirelevante Strukturkategorie in Frage gestellt und von einem Bedeutungsverlust von Geschlecht gesprochen (vgl. Kuhlmann/Kutzner/Müller/Riegraf/Wilz 2002). Heintz und Nadai (1998) verweisen in diesem Zusammenhang auf eine zunehmende De-Institutionalisierung des Geschlechterverhältnisses und plädieren dafür, weder eine durchgängige Relevanz von Geschlecht als Strukturkategorie noch das andere Extrem einer zunehmenden Irrelevanz zu unterstellen, sondern vielmehr die Kontextualität von Geschlechterdifferenzen und Geschlechtergleichheit zu berücksichtigen. Die Abhängigkeit der Bedeutung, die Geschlecht in einem jeweiligen Gesellschaftssegment oder in sozialen Interaktionsprozessen einnimmt, von spezifischen Kontextbedingungen belegen die Autorinnen mit verschiedenen empirischen Analysen der komplexen und z. T. widersprüchlichen sozialen Wirklichkeit (vgl. Peinl/Völker 2001; Wilz 2004).

Folgt man der Argumentation Ackers, bedeutet eine zunehmende strukturelle Gleichstellung zwischen den Geschlechtern, dass Geschlecht als Kategorie sozialer Ungleichheit an Bedeutung verliert. Vor allem die Angleichung des Qualifikationsniveaus und der Karriereorientierung zwischen den Geschlechtern sowie die Gleichstellung per Gesetz und die explizite Gleichstellungspolitik innerhalb einiger Branchen bewirkt tatsächlich eine Reduktion der Geschlechterungleichheit und -hierarchie (vgl. Heintz 2008; Pfarr 1988). Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis findet man vor allem im Dienstleistungssektor, im Gastgewerbe sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit gibt es auch bezüglich der vergeschlechtlichten Berufswahl. Denn immer mehr Frauen und Männer sind in sogenannten „Mischberufen“ tätig. Und auch die Geschlechterhierarchie wird geringer. So sind Frauen in Kleinunter-

nehmen und im Mittelstand auf dem Vormarsch, und auch innerhalb der betrieblichen Hierarchie wächst der Frauenanteil in den verantwortlichen Bereichen, zumindest in denjenigen unterhalb des Top-Managements. Insbesondere das mittlere Management spielt für Frauen eine entscheidende Rolle (siehe Kapitel 2.1). Zudem führen gesellschaftliche Wandlungsprozesse zu einem Aufweichen tradierter Geschlechtsrollen sowie zu einer Pluralisierung von Lebensformen.

Dennoch kann nicht automatisch von einem generellen Bedeutungsverlust der Kategorie Geschlecht gesprochen werden. Denn trotz verbesserter Bildungschancen und sich angleichender Erwerbsverläufe zwischen den Geschlechtern sind Frauen in verantwortungsvollen Führungspositionen der Wirtschaft und Politik nach wie vor eine Seltenheit, und auch der Arbeitsmarkt bleibt trotz zunehmender Inklusion von Frauen qua Geschlecht segregiert. Dass sich die Segregation als beharrlich erweist, hat gute Gründe. Denn heutige westliche Gesellschaften zeichnen sich zwar durch einen hohen Grad an Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern aus, doch da es durch die besseren Qualifikationen und die steigende Karriereorientierung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu einer erhöhten Konkurrenz kommt, werden aktiv neue Grenzen hergestellt, da die Geschlechtertrennung nicht wie früher institutionell abgesichert ist und alte Privilegien gesichert werden sollen. Zudem spielen, wie ich bereits ausführlich erörtert habe, in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nach wie vor die in der Sozialisation von allen Gesellschaftsmitgliedern internalisierten Geschlechtsrollenstereotype eine große Rolle hinsichtlich der (Re-)produktion von Geschlechterdifferenzen und -hierarchien, was sich insbesondere für Frauen nachteilig auswirkt.

Insgesamt weist die Geschlechtersegregation zwar eine hohe Beharrungstendenz auf, dennoch scheint die Relevanz von Geschlecht als Kategorie sozialer Ungleichheit je nach Kontext variabel, was die von Acker unterstellte Omnipräsenz in Frage stellt. Eine wachsende Individualisierung und Pluralisierung der Lebensformen erfordert eine differenzierte Betrachtung der beiden Geschlechtsgruppen Mann und Frau. Zudem erschwert eine zunehmende Europäisierung und Internationalisierung und eine damit einhergehende Diversifikation innerhalb der Belegschaften hinsichtlich verschiedener Merkmale wie Alter, Hautfarbe und ethnische Zugehörigkeit eine eindeutige Zuordnung von Ungleichheit zum Geschlecht (vgl. Heintz 2001; Heintz et al. 1997; Heintz/Nadai 1998; Hirschauer 1994; Hirschauer 2001; Wilz 2004; Wobbe 2005).

Die Beharrlichkeit der Geschlechtersegregation und die damit verbundenen ungleichen Chancen von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt erklärt Acker mit der im Zuge der Industrialisierung notwendig gewordenen Trennung der beiden Lebensbereiche Produktion und Reproduktion. Acker zufolge ist die an einer männlichen Norm orientierte Arbeitskultur wesentlicher Bestandteil des

hierarchischen Geschlechterverhältnisses. Der mit dieser Norm zusammenhängende kontinuierliche Erwerbsverlauf bis zum Ruhestand und eine sogenannte Präsenzkultur scheinen rund zwanzig Jahre später noch immer fest in der Arbeitskultur der meisten Unternehmen verankert zu sein. Führungskraft wird nur, wer sein Leben an der Berufsarbeit ausrichtet und der beruflichen Karriere oberste Priorität einräumt. Eine Unterbrechung der Erwerbsarbeit erfolgt gemäß diesem Ideal lediglich bei einer Arbeitsunfähigkeit in Folge einer Erkrankung bzw. Verletzung oder beim Verlust des Arbeitsplatzes. Die reproduktive Arbeit ist kein Bestandteil der Arbeitsorganisation. Im Gegenteil wird bei der Erwerbsarbeit die Haus- und Familienarbeit bereits als gesichert vorausgesetzt und die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche wird dem Verantwortungsbereich der Arbeitnehmenden, und vor allem den Arbeitnehmerinnen, zugewiesen. Diese Vereinbarung der getrennten Lebenswelten kann von Frauen unterschiedlich gelöst werden. Ein paralleles Engagement in den Bereichen Mutterschaft und Berufstätigkeit wird entweder durch eine Teilzeitbeschäftigung erreicht, die eine durchgängige Erwerbstätigkeit trotz Kind ermöglicht oder zumindest die sogenannte Elternzeit auf ein Minimum reduziert. Oder die Frau entscheidet sich für eine Vollzeittätigkeit. Wenn sowohl die Mutter als auch der Vater einer anspruchsvollen Vollzeittätigkeit nachgehen, spricht man von einer „dual career familiy“. In der Regel sind beide Elternteile zeitgleich berufsbedingt außer Haus, weshalb dieses Lebensmodell mit einem großen Organisationsaufwand verbunden ist und auch eine hohe Belastbarkeit erfordert. Ein Teil der Familien- und Hausarbeit wird entweder auf familiale Netzwerke übertragen oder es werden bezahlte Dienstleistungen in Anspruch genommen (vgl. Behnke/Meuser 2005). Eine große Rolle spielen hier auch institutionalisierte Betreuungsmöglichkeiten wie Ganztagesschulen.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und eine Lockerung der Verfügbarkeitsnorm könnten einige Gründe der Geschlechterungleichheit beseitigen und eine Egalisierung zwischen den Geschlechtern fördern. Denn Karriereambitionen werden immer noch an Präsenz gemessen und i. d. R. durch Überstunden demonstriert. Eine Reduzierung der Erwerbsarbeit wird demnach oftmals als Signal gedeutet, an einer Karriere nicht (mehr) interessiert zu sein. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in vielen Betrieben die Überzeugung herrscht, dass eine zeitliche Flexibilisierung der Führungspositionen oder Teilzeitarbeit nicht umsetzbar ist. Folglich gibt es im Führungsbereich kaum Teilzeitarbeitsplätze, wodurch qualifizierte Fachkräfte auf einer Teilzeitstelle oftmals unterhalb des Ausbildungsniveaus arbeiten. Andererseits lehnen viele Führungskräfte eine Arbeitszeitreduzierung für sich ab, weil entweder eine Einschränkung der Kontrollfunktion befürchtet wird oder das Arbeitsvolumen eine Teilzeittätigkeit nicht zulässt (vgl. Domsch/Kleiminger/Ladwig/Strasse 1994; Kohn/Breisig 1999; Straumann/

Hirt/Müller 1996; Strümpel/Prenzel/Scholz/Hoff 1988). Allerdings, so ist es mir hier wichtig zu betonen, ist die Geschlechterdifferenz auf dem Arbeitsmarkt und der Mangel an Frauen in Führungsfunktionen nicht allein auf die Vereinbarkeitsproblematik zurückführbar. Auf die Relevanz des Vereinbarkeitsproblems lässt zwar ein überdurchschnittlich hoher Anteil kinderloser Akademikerinnen schließen, doch selbst Frauen ohne Kinder oder Kinderwunsch, deren Aufstiegsambitionen nicht bzw. noch nicht durch eine familienbedingte Auszeit oder durch Vereinbarkeitsprobleme eingeschränkt werden, schaffen den Sprung in die Spitzengremien bislang nur vereinzelt (vgl. Mischke/Wingerter 2012; Schmitt/Wagner 2006). Zudem scheint eine Arbeitskultur, die an der stetigen Verfügbarkeit der Arbeitnehmenden ausgerichtet ist, vor dem Hintergrund der sogenannten Work-Life-Balance an Bedeutung zu verlieren. Relativiert wird diese Annahme allerdings durch die konservativ geprägte gesellschaftliche Wertestruktur in Deutschland. Die Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf gilt theoretisch zwar für beide Geschlechter, praktisch bleiben aber in erster Linie Frauen benachteiligt. Es stellt sich daher die Frage, ob sich die Trennung der Geschlechter in Organisationen tatsächlich entlang der Geschlechterkategorie vollzieht oder ob nicht Elternschaft möglicherweise das Geschlecht als maßgebliche Dimension sozialer Ungleichheit ablöst.

Neben einer konservativ geprägten gesellschaftlichen Wertestruktur geht Acker davon aus, dass vergeschlechtlichte Personalrekrutierungen und Beförderungspraktiken soziale Ungleichheit reproduzieren. Einerseits werden Führungsfrauen als ungeeignet betrachtet und deshalb bei der Rekrutierung und Beförderung nicht berücksichtigt, andererseits können sie das männliche Stereotyp nicht bedienen, weshalb sie einem großen Anpassungsdruck ausgesetzt sind, wenn sie es einmal nach ganz oben geschafft haben (vgl. Kapitel 2.4). Trotz der wachsenden Bedeutung sogenannter soft skills und einer zunehmenden Angleichung des Qualifikationsniveaus und des Karriereverständnisses zwischen den Geschlechtern erscheint das Top-Management der meisten Arbeitsorganisationen wie eine Sperrzone für Frauen. Allerdings können auch Männer, die von der Eigengruppe abweichen, Diskriminierung und Ausschluss erfahren (vgl. Höyng 1999; Rastetter 1998). Insgesamt äußert sich die Stereotypisierung für Frauen in erster Linie in Form indirekter Diskriminierung und verstärkt die strukturelle Benachteiligung aufgrund des Geschlechts (vgl. Seeg 2000). Denn die Geschlechterungleichheit in den obersten Etagen der Wirtschaftsmächte bedarf immer öfter einer Rechtfertigung, weil sie in der Gesellschaft an Legitimität verloren hat. Aus diesem Grund wird es zunehmend schwieriger, die Geschlechtertrennung über formale Zulassungskriterien zu vollziehen. Die geschlechtliche Differenzierung muss daher mit Hilfe von Symbolen oder indirekten, scheinbar geschlechtsneutralen aber faktisch geschlechterdifferenzierenden Regelungen aufrechterhal-

ten werden. Acker (1992) geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass neben vergeschlechtlichten Personalrekrutierungen und Beförderungspraktiken männerbündische Netzwerke Frauen am Aufstieg in die oberen Führungsebenen der Unternehmen hindern. Der Einfluss sozialer Netzwerke auf die innerbetriebliche Mobilität von Frauen wird im nachfolgenden Kapitel 3.3 ausführlich diskutiert.

Auf die Fragestellung dieser Arbeit übertragen ist Ackers Analyse der vergeschlechtlichten organisationalen Strukturen von großer Bedeutung. Mit ihrem Konzept der „gendered organizations" verweist Acker darauf, dass die Geschlechterungleichheit und -hierarchie innerhalb von Organisationen das Ergebnis einer komplexen Wechselbeziehung von personalen, strukturellen und kulturellen Faktoren ist. Allerdings, so möchte ich einschränkend anführen, wirken Geschlechterdifferenzen zwar auf allen drei Ebenen, doch müssen diese nicht notwendigerweise zugleich relevant sein. Zudem sind Organisationen in unterschiedliche kulturelle Kontexte eingebettet, weshalb Ackers theoretische Ausführungen eines konkreten Bezugs auf spezifische Kontexte bedürfen, um den Zusammenhang von Geschlecht und Organisation aufzudecken und herauszufinden, wo genau Geschlecht als soziale Ordnungskategorie fungiert und unter welchen Bedingungen sich die Geschlechterdifferenzen verringern. Denn Geschlecht ist zwar ein elementarer Bestandteil organisationaler Strukturen und Prozesse, doch muss die Kategorie nicht in allen Kontexten eine Relevanz besitzen und auch nicht zwingend mit Ungleichheit und Hierarchie einhergehen. Insbesondere die im Rahmen von aktuellen Studien herausgearbeitete Gleichzeitigkeit von Chancengleichheit und Diskriminierung, von der Relevanz und der Bedeutungslosigkeit von Geschlecht innerhalb von Organisationen sowie eine zunehmende Inklusion von Frauen auf dem Arbeitsmarkt bei gleichzeitig bestehenbleibender Segregation, scheinen die von Acker unterstellte Allgegenwärtigkeit von Geschlecht in Frage zu stellen (vgl. Achatz et al. 2002; Heintz/Nadai 1998; Wilz 2004). Darüber hinaus würde die Übernahme von Ackers Annahme einer Omnipräsenz von Geschlecht bedeuten, den gesellschaftlichen Wandel in die Analyse nicht einbeziehen zu können. Dies wäre fatal. Denn gerade hinsichtlich des sich wandelnden Rollenverständnisses zwischen den Geschlechtern stellt sich die Frage, ob sich die Geschlechtertrennung in Organisationen tatsächlich entlang der Geschlechterkategorie vollzieht und inwiefern sich Änderungen im Geschlechterverhältnis hin zu einer größeren Geschlechtergerechtigkeit auf organisationale Strukturen auswirken (vgl. Britton 2000). Möglicherweise ist aufgrund des gesellschaftlichen Wandels nicht mehr die Kategorie Geschlecht, sondern Elternschaft die bedeutendste Dimension sozialer Ungleichheit. Dies würde bedeuten, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und eine Lockerung der Verfügbarkeitsnormen berufstätigen Müttern den Aufstieg an die Führungsspitze erleichtern würden. Allerdings, so muss einschränkend angeführt werden, sieht

eine Tätigkeit im oberen Management eine Vollumfänglichkeit der Mitarbeitenden vor, bei der außerberufliche Verantwortlichkeiten nicht vorgesehen sind. Überlegungen hinsichtlich flexibler Arbeitsorte sowie eine Reduzierung der Arbeitszeit für Führungskräfte sind für die Fragestellung dieser Arbeit daher besonders relevant, denn Schwangerschaft und Kinderbetreuung stellen nach wie vor frauenbenachteiligende Konfliktfelder innerhalb einer Aufstiegskarriere dar. Da aber davon ausgegangen werden muss, dass Geschlechterstereotype trotz des vermeintlich geschlechtsneutralen Settings präsent sind und eine ungleichheits(re-)produzierende Wirkung entfalten, gilt es zu prüfen, ob Frauen nach der Beseitigung von vergeschlechtlichten und ungleichheitsfördernden Strukturen und Prozessen der Zugang zum Top-Management verwehrt bleibt.

3.3 Soziale Netzwerke und ihr Einfluss auf die innerbetriebliche Mobilität von Frauen

Die Netzwerkforschung ist ein noch relativ junges Forschungsgebiet, mit dem sich unterschiedliche Disziplinen beschäftigen. Allen gemeinsam ist der Fokus auf Netzwerke bzw. Beziehungsstrukturen. Gegenstand der Analyse ist damit ein Set von Relationen (Kanten), wobei es immer um mehr als zwei Einheiten (Knoten) geht. Die Vielzahl an Ansätzen, die sich mit dem Entstehen und Wirken von Netzwerken beschäftigen, lassen sich entweder der Theorie, der Methode oder der Empirie zuordnen. Allerdings ist diese Einteilung analytisch zu betrachten, weil sie nicht überschneidungsfrei ist. Die Netzwerkforschung unterteilt sich damit in die Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Allerdings handelt es sich hierbei weder um eine alleinige Methode noch um eine in sich geschlossene Theorie. Vielmehr sind es unterschiedliche Sichtweisen, die mit Hilfe ähnlicher methodischer Vorgehensweisen und theoretischer Perspektiven das Entstehen und Wirken von Beziehungsstrukturen analysieren (vgl. Stegbauer 2010; Wald 2010).

In den Sozialwissenschaften unterteilt sich die Netzwerktheorie in den Strukturansatz und in den Governanceansatz. Während es beim Governanceansatz darum geht, wie Interaktionen innerhalb eines Beziehungsgeflechts geregelt bzw. gesteuert werden, weshalb die Qualität der Beziehungen im Rahmen der Netzwerkgovernance eine wichtige Rolle spielt, stehen beim Strukturansatz die Strukturmuster des Netzwerkes und die Positionierung der AkteurInnen im Mittelpunkt der Analyse. Im Gegensatz zu den StrukturtheoretikerInnen verstehen Governanceforschende Netzwerke als besondere soziale Systeme, die als eine Hybridform von den beiden Koordinationsformen Markt und Organisation unterschieden werden (vgl. Powell 1996; Williamson 1985; Windeler 2007).

Der Begriff „Governance“ umfasst ein breites Spektrum an Mechanismen, das von Regelung über Kontrolle bis hin zur Kooperation reicht und in Abhängigkeit des jeweiligen Netzwerktyps variiert. Die strukturelle Einbettung bzw. die Kontexte und Institutionen werden bei der Analyse der Netzwerkgovernance allerdings nicht berücksichtigt. Theoretische Vordenker des Governanceansatzes sind Weber (1976 [1922]) und Coase (1937), wohingegen der Strukturansatz in der Tradition von Simmel (1992 [1908]) steht. Beide Ansätze entwickelten sich zunächst unabhängig voneinander, ohne einen gegenseitigen systematischen Bezug (vgl. Windeler 2007).

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit konzentrieren sich nachfolgende Ausführungen auf den Strukturansatz. Betrachtet werden intra-organisatorische Netzwerke, die durch vielfältige personelle Verflechtungen gekennzeichnet sind. Bei den Knoten handelt es sich damit um einzelne Mitarbeitende, wobei die Begriffe „Knoten“ und „individueller Akteur/individuelle Akteurin“ im Folgenden synonym gebraucht werden.

Die Netzwerkanalyse des Strukturansatzes ist ein methodisches Instrument, das bereits in den 1930er Jahren Anwendung fand und durch verschiedene Entwicklungsstränge in den unterschiedlichsten Forschungsfeldern gekennzeichnet ist. Die Forschungsbemühungen erstrecken sich dabei von der Soziologie, Sozialpsychologie und Sozialanthropologie über die Ethnologie bis hin zu den Politikwissenschaften. In der Geschichte des Strukturansatzes gibt es viele Meilensteine, wozu u. a. die wissenschaftliche Bestätigung der Wirksamkeit informeller Arbeitsbeziehungen sowie die graphische Darstellung der Interaktionsstrukturen innerhalb von Kleingruppen durch die an den Hawthorne-Studien beteiligten Wissenschaftler gezählt werden. Der Ausbau zur modernen soziologischen Netzwerkanalyse erfolgte in den 1960er Jahren durch die Arbeiten der Harvard-Strukturalisten um White, was der netzwerkanalytischen Methode schließlich weltweite Aufmerksamkeit einbrachte (vgl. Jansen 2006; Kieser 2006; Scott 2007; Stegbauer/Häußling 2010; Windeler 2007).

Der Ursprung der Netzwerkidee liegt in Simmels (1992 [1908]) theoretischen Überlegungen zu den sogenannten Wechselwirkungen. Simmel analysierte Strukturmerkmale des Beziehungsgeflechts zwischen den AkteurInnen und betrachtete dabei die soziale Interaktion als eigentliches Untersuchungsobjekt der Soziologie (Hollstein 2010: 93 f.). Während der vor allem in den 1950er und 1960er Jahren vorherrschende Strukturfunktionalismus AkteurInnen abhängig von strukturellen Zwängen betrachtet und damit die handelnden AkteurInnen aus der Analyse ausschließt, wird in der heutigen Netzwerkanalyse eine gemäßigte Sichtweise vertreten und die strukturelle Einbettung der AkteurInnen als überlegene Erklärungsvariable angesehen. Dabei geht es weder um ihre individuellen Merkmale noch um eine bloße Summierung individueller Handlungen, sondern

im Fokus der Analyse steht die Beziehung der AkteurInnen zueinander. Sozialstrukturen werden damit über die Analyse der Relationen zwischen den Elementen erklärt (Jansen 2006: 21 ff.).

In Granovetters (1985) Aufsatz „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness“ bildet das Verhältnis von Mikro- und Makroebene den Ausgangspunkt für seine Argumentation zur Bedeutung der „Embeddedness“. Danach verfolgen AkteurInnen nicht ausschließlich eigene Interessen, sondern berücksichtigen bei ihren Handlungen soziale Kontexte. Granovetter geht davon aus, dass die eingebetteten AkteurInnen ständig in irgendeiner Form miteinander interagieren, wodurch die Mehrheit aller Akteursbeziehungen durch eine Wechselseitigkeit gekennzeichnet ist. Es handelt sich dabei aber nicht immer um eine symmetrische Beziehung, bei der die Beteiligten auf eine positive Art eng mit-einander interagieren. Möglich sind auch asymmetrische Beziehungsgefüge, in denen sich die InteraktionspartnerInnen auch unfreiwillig befinden können oder in denen sie nur schwach miteinander verbunden sind. Aus diesen asymmetrisch oder symmetrisch strukturierten Netzwerken, innerhalb derer Individuen, Gruppen bzw. Cluster freiwillig oder unfreiwillig über enge oder schwache Verbindungslinien in eine positive oder negative Interaktionsbeziehung eingebunden sind, ergibt sich die Sozialstruktur. Diese beeinflusst direkt und indirekt die Handlungsmöglichkeiten der miteinander Interagierenden.

Insbesondere die gemäßigten strukturellen Netzwerkanalytiker wie Granovetter und Burt sehen in der Fokussierung der relationalen Ordnung der Netzwerkelemente eine Lösung für das Problem der Integration von Struktur- und Akteursebene. Denn während VertreterInnen des Mikroansatzes die Frage nach dem Verhältnis von Handlung und System aus der Perspektive des individuellen Akteurs bzw. der Akteurin betrachten und dabei soziale Phänomene vernachlässigen, werden bei den Makroansätzen die handelnden AkteurInnen mit ihren Eigeninteressen größtenteils ausgeblendet. Indem nicht nur die Beziehungsstrukturen, sondern etwa auch deren Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der AkteurInnen sowie die möglichen Konsequenzen individuellen Handelns für Makrophänomene zum Gegenstand der Analyse gemacht werden, eröffnet sich methodisch die Möglichkeit einer Integration von Mikro- und Makroperspektive (Jansen 2006: 13 ff.; vgl. Burt 1982; Coleman 1991; Granovetter 1985). Damit aber eine solche Verknüpfung gelingt, muss sich die theoretische Orientierung der Netzwerkperspektive für andere Theorieansätze öffnen, in denen nicht-relationale Erklärungsgrößen herangezogen werden. Denn das Verhältnis von AkteurIn und Struktur bzw. Handlung und System ist durch eine komplexe Wechselbeziehung gekennzeichnet, die eine Berücksichtigung von Machtverhältnissen, kulturellen und symbolischen Faktoren sowie Normen etc.

erfordert (vgl. z. B. Burt 1995; Granovetter 1973, 1995 [1974]; Hennig/Kohl 2012; Kropp 2010).

Die derzeit vorherrschende theoretische Netzwerkperspektive fragt u. a. nach den Eigenschaften der strukturellen Einbettung sowie nach den Netzwerkvorteilen für individuelle und korporative AkteurInnen. Neben der Erfassung des sozialen Kapitals geht es um die Erklärung von Macht und Einfluss, Konkurrenz und Kooperation, Chancen und Erfolg bei der Interessendurchsetzung sowie um die Analyse von Netzwerkpositionen und -beziehungen im Zusammenhang mit sozialer Mobilität (vgl. z. B. Stegbauer/Häußling 2010).

Im Hinblick auf die strukturelle Einbindung der am Netzwerk Beteiligten unterscheidet die Organisationsforschung ganz allgemein zwischen formalen und informellen Netzwerken. Von formalen Netzwerken spricht man, wenn das soziale Beziehungsgefüge durch organisatorische Strukturen vorgegeben wird und in Form eines Organigramms abgebildet werden kann, wie es beispielsweise bei Abteilungen, Projektgruppen oder der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten der Fall ist. Informelle Netzwerke formieren sich hingegen unabhängig von solchen durch den Arbeitsprozess vorgegebenen Kontakten. Sie bilden den Schwerpunkt der nachfolgenden Ausführungen, wobei sich formale und informelle Netzwerkbeziehungen überschneiden können (Ibarra 1993; Jansen 2006).

Der Netzwerkforschung folgend erhoffen sich AkteurInnen durch Investitionen in soziale Beziehungen Ressourcen- und Informationsvorteile. Des Weiteren können Netzwerke Unterstützungsleistungen ermöglichen, den Einfluss oder Status erhöhen sowie in Form sozialer Empfehlungen den gesellschaftlichen Aufstieg erleichtern. Dadurch werden soziale Beziehungen zu Sozialkapital. Fehlendes soziales Kapital begrenzt dagegen die Handlungsmöglichkeiten der AkteurInnen, wobei sich soziales Kapital im Gegensatz zum ökonomischen Kapital und zum Humankapital nicht direkt im Besitz der Handelnden befindet. Vielmehr handelt es sich bei dem Sozialkapital um „embedded capital“, das in die Sozialstrukturen eingebettet ist. Hierzu gibt es allerdings unterschiedliche Auffassungen, wonach soziales Kapital beispielsweise in der Netzwerkstruktur bestehen kann oder aber auch in den Ressourcen, die sich in sozialen Beziehungen erschließen lassen. Der Begriff „soziales Kapital“ geht dabei auf Bourdieu (1983) zurück, der damit tatsächliche und potenzielle soziale Ressourcen bezeichnet, die AkteurInnen aus ihren Netzwerken beziehen können. Die Art des Netzwerkes hängt dabei von der jeweiligen Ressource ab, die das soziale Kapital erschließen soll.

Es können verschiedene Arten von Sozialkapital unterschieden werden. Im Einzelnen handelt es sich dabei um Informationen, Macht durch sozialen Einfluss und strukturelle Autonomie, aber auch um Gruppensolidarität und Vertrau-

en, was wiederum Verhaltenssicherheit produziert und Kooperationen ermöglicht sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die wichtig ist, um sich gegen Konkurrenz zu schützen. Es kann sich damit bei Sozialkapital um ein Kollektivgut handeln, es kann aber auch für den individuellen Akteur bzw. die individuelle Akteurin von Nutzen sein. Die Optimierung erfolgt in beiden Fällen strategisch, d. h. in Abhängigkeit der direkten und indirekten Beziehungen und in Form eines Aufbaus und einer ebensolchen Pflege von Beziehungen (vgl. Burt 1995; Coleman 1988; Hennig 2010; Jansen 2006; Lin 1999, 2003; Lin/Cook/Burt 2001).

In seinem Aufsatz „The Strength of Weak Ties" unterscheidet Granovetter (1973) zwischen sogenannten „strong ties" und „weak ties". Dabei handelt es sich um den Vernetzungsgrad von AkteurInnen innerhalb einer definierten Menge an sozialen Elementen. Er arbeitet in diesem Zusammenhang mit einer Metapher, wonach die einzelnen AkteurInnen Netzwerkknoten sind, die über sogenannte Kanten direkt oder indirekt und dabei unterschiedlich intensiv miteinander verbunden sind. In Abhängigkeit von der Analyseperspektive kann es sich bei diesen Netzwerkknoten um Personen, Organisationen oder auch Gesellschaften handeln, die kurzfristig oder dauerhaft, tatsächlich oder potenziell, in Freundschaft oder Abneigung, geschäftlich oder persönlich miteinander verbunden sind. Und auch das Fehlen von Kanten bzw. Beziehungen ist ein wesentlicher Bestandteil des Strukturbildes eines Netzwerkes (vgl. Haas/Malang 2010).[24]

Mit dem Begriff „strong ties" bezeichnet Granovetter (1973) starke Beziehungen, die man i. d. R. zwischen Familienangehörigen findet oder die FreundInnen verbinden. „Weak ties" versteht er hingegen als schwache Kontakte, die Bekannte miteinander vernetzen. Granovetter geht dabei davon aus, dass die Stärke von Beziehungen zunimmt, je länger Personen miteinander interagieren. Als weitere Einflussfaktoren nennt er die Intimität und Intensität sowie die Reichweite der Unterstützungsleistungen (ebd.: 1361). Der strategische Aufbau eines Netzwerkes erfolge jedoch in jedem Fall hinsichtlich der Optimierung des Informationsflusses.

Granovetters These der „Stärke schwacher Beziehungen" zufolge steigt die Effizienz von Netzwerken mit der Zahl indirekter Beziehungen. Denn innerhalb einer homogenen Gruppe, in der Personen über die sogenannten „strong ties" eng miteinander verbunden sind und sich nahe stehen, herrscht seiner Ansicht nach i. d. R. zwar eine hohe Hilfsbereitschaft, doch die ausgetauschten Informa-

24 Die Netzwerkanalyse unterscheidet grundsätzlich zwischen dem Gesamtnetzwerk und dem egozentrierten Netzwerk. Liegt der Fokus der Analyse auf der Beziehungsstruktur eines bestimmten Personenkreises, wird die gesamte Netzwerkstruktur einer bestimmten Menge an Elementen erfasst. Geht es hingegen um einen Akteur bzw. eine Akteurin (Ego) und dessen/deren Sozialkapital, werden persönliche Netzwerke analysiert (Jansen 2006; Schweizer 1989).

tionen weisen lediglich eine geringe Diversifizierung auf. Über schwache Beziehungen könnten hingegen Personen aus anderen Clustern auch über eine größere Distanz erreicht werden, wodurch sich die Informationsvielfalt erhöhe.

Im Rahmen seiner Studie „Getting a Job“, bei der Granovetter (1995 [1974]) den Job wechselnde Männer aus den Bereichen Management, Professionen und Technik befragte, konnte er nachweisen, dass bei über 60 Prozent der zu besetzenden Positionen die Suche und Vergabe über informelle Kontakte erfolgte. Im Gegensatz zum formalen Weg und zur direkten Bewerbung bietet, so führt er aus, die Suche über persönliche Kontakte eine verbesserte Informationsqualität und resultiert in höherwertigen Arbeitsstellen. Granovetter konnte in diesem Zusammenhang ebenfalls nachweisen, dass Stellen, die über informelle Kontakte gefunden werden, mit einem höheren Einkommen und einer größeren Zufriedenheit einhergehen. Dabei erhalten ihm zufolge Personen relevante Informationen über offene Stellen i. d. R. seltener von Familie und FreundInnen, sondern vielmehr sind es flüchtige Bekannte, die sich als entscheidender Schlüssel zur innerbetrieblichen Mobilität erweisen und damit Karrierechancen eröffnen. Wertvolle Brücken seien insbesondere kurze Kontaktketten, weil so die Vertrauenswürdigkeit der potenziellen LieferantInnen neuartiger Informationen sichergestellt werden könne.

Granovetters Erkenntnisse gehören zu den Grundlagen der Netzwerkforschung und haben die wissenschaftliche Diskussion entscheidend geprägt. Die Einfachheit seines Konzepts zur Erklärung von Informationsströmen erlaubt eine Übertragung auf unterschiedliche Netzwerktypen, begrenzt aber zugleich die Anwendung. Insbesondere die Spezifität des Samples seiner Arbeitsmarktstudie, das aus hochqualifizierten leitenden Angestellten besteht, ist häufig Gegenstand von Kritik. Insgesamt haben die Überlegungen und die Analyse Granovetters jedoch eine Vielzahl an Forschenden dazu veranlasst, im Rahmen von Nachfolgestudien sein Konzept gewinnbringend weiterzuentwickeln.

Einer dieser Netzwerkforscher ist Burt (1995), dessen Erkenntnisse ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der sozialen Netzwerkanalyse sind. Sowohl bei Granovetter als auch bei Burt wird das Sozialkapital als ein wesentliches Kriterium für Karrierechancen gesehen. Doch während Granovetter den Vernetzungsgrad bzw. die Beziehungsstärke betont und die Informationsfunktion von Netzwerken näher beleuchtet, geht es Burt um die unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten, die eine strategische Positionierung innerhalb eines Beziehungsgeflechts ermöglichen. Mit Hilfe einer strategischen Positionierung in der Nähe von strukturellen Löchern[25] können sich ihm zufolge die AkteurInnen als sogenannte unternehmerische MaklerInnen bzw. „gatekeeper“ platzieren, wodurch

25 Burt definiert ein strukturelles Loch als eine fehlende Verbindung zwischen sozialen Akteuren bzw. Gruppen innerhalb eines Beziehungsgeflechts.

ihnen verschiedene Gewinnmöglichkeiten eröffnet werden. Dort, wo der Akteur bzw. die Akteurin als Überbrückende struktureller Löcher verschiedene Cluster miteinander verbinde, habe er oder sie Zugang zu heterogenen Ressourcen, ohne einer Gruppe verbindlich angehören zu müssen. Dadurch könne er oder sie sich nicht nur dem sozialen Druck entziehen, sondern sei zugleich etwa LieferantIn wertvoller oder neuartiger Informationen. Indem die AkteurInnen das Gruppenpotenzial erhöhten, würden sie für das Netzwerk wertvoll und verbesserten zudem ihre Sichtbarkeit. Als sogenannter „lachender Dritter" bzw. als „lachende Dritte" könnten die einzelnen AkteurInnen schließlich zwischen zwei Netzwerkknoten bzw. Clustern von der Konkurrenzsituation profitieren, indem sie die anderen beiden Knoten gegeneinander ausspielten. Dazu müssten sich die AkteurInnen allerdings einerseits auf strukturell gleichartigen Positionen befinden, und andererseits müsse der oder die „lachende Dritte" kollektive Aktionen unterbinden sowie Absprachen verhindern. Dies gelinge umso besser, je diversifizierter die Außenbeziehungen seien. Diese beschriebene strukturelle Autonomie beinhaltet zugleich strategische Kontrollmöglichkeiten und ist die Grundlage für Macht, die wiederum auf Sozialkapital beruht (Burt 1995: 34 ff.; vgl. Crozier/ Friedberg 1993 [1977]).

Durch die Verknüpfung seines Konzepts der strukturellen Löcher mit Granovetters These der „Stärke schwacher Beziehungen" gelangt Burt zu dem Ergebnis, dass insbesondere indirekte Beziehungen für den Karriereerfolg von ManagerInnen verantwortlich sind. Denn „weak ties" seien i. d. R. die Überbrücker struktureller Löcher, wodurch die AkteurInnen nicht nur Zugang zu Ressourcen außerhalb ihres Ego-Netzwerkes erhalten würden, sondern auf diese Weise könnten auch höher platzierte Kontakte über eine größere Distanz erreicht werden. Denn während „strong ties" nach Ansicht Burts zwar die Grundlage für sozialen Einfluss darstellen, steige einerseits mit der Erhöhung der Anzahl enger sozialer Verbindungen die Gefahr der Redundanz, andererseits könne lediglich eine begrenzte Anzahl dieser Verbindungen aufrechterhalten werden, da die Beziehungspflege viel Zeit und Aufmerksamkeit erfordere. Eine breite Fächerung des Netzwerkes mit vielen losen sozialen Kontakten ermögliche hingegen einen optimalen Zugang zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Informationen und anderen Ressourcen, wodurch AkteurInnen mit „weak ties" als wesentlicher Bestandteil der Karrierestrategie sowohl einen Informationssprung erhalten als auch ihre Sichtbarkeit erhöhen würden (vgl. dazu auch Scheidegger 2010a, 2010b).

Im Rahmen seiner Untersuchung von Karrieremustern im oberen Management stieß Burt allerdings auf Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen, wonach sich die Wirkung struktureller Löcher insbesondere für Personen der oberen Hierarchiestufen voll entfalte. Da statusniedrigen Personen Burt zufolge die

interne Legitimation zum beruflichen Aufstieg fehle, vergrößerten „strong ties" zu höher platzierten strategisch wichtigen Personen die Beförderungschancen, weil der Status des oder der Höherplatzierten einen direkten Effekt auf die rangniedrige Person habe. Im oberen Management müssten Führungskräfte hingegen oftmals unsichere Entscheidungen treffen, weshalb verlässliche Informationen erfolgsentscheidend seien.

„Weak ties", mit denen laut Burt strukturelle Löcher über eine größere Distanz überbrückt werden können, erhöhen die Sichtbarkeit und vergrößeren die Informationsvielfalt. Lin und Dumin (1986) zufolge muss daher zwischen der Platzierung des Akteurs bzw. der Akteurin innerhalb des hierarchischen Positionsgefüges und dem Vernetzungsgrad differenziert werden. Denn bei Personen mit einem hohen Status in Form einer hohen Ausgangsposition oder eines hohen Familienstatus würden sich „strong ties" als genauso effektiv erweisen wie „weak ties". Während „weak ties" den Zugang zu Ressourcen außerhalb der eigenen sozialen Position ermöglichen und vor allem statusniedrigen Personen Kontakte zur Spitze der Sozialpyramide eröffnen könnten, würden „strong ties" innerhalb von statushohen sozialen Verbindungen aufgrund des Homophilie-Prinzips[26] Gruppensolidarität, Vertrauen sowie Verhaltenssicherheit vermitteln. Nach Kriterien der sozialen Homophilie gestaltete Netzwerke stärken aber nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl, sondern durch die Abschottung nach außen kann zudem die Konkurrenz auf Distanz gehalten und das Monopol auf wertvolle Ressourcen gesichert werden. Die Kehrseite dieser sozialen Schließungsprozesse ist allerdings Diskriminierung und Misstrauen nach außen sowie sozialer Druck und Solidaritätsverpflichtungen nach innen. Während Konformität die Voraussetzung für Vertrauen und Konsens ist, erschwert Vielfalt die Identitätsbildung. In heterogen zusammengesetzten Netzwerken erhöht sich das Konfliktpotenzial und gefährdet das Gemeinschaftsgefühl (vgl. Avenarius 2010; Hartmann/Kopp 2001; Lin 1982; Lin/Ensel/Vaughn 1981). Dies bestätigen Studienergebnisse von Podolny und Baron (1997), die herausfanden, dass sich strukturelle Löcher insbesondere in Beziehungsnetzwerken negativ auswirken. Der von Burt prognostizierte Vorteil struktureller Löcher bezieht sich den beiden Forschern zufolge daher in erster Linie auf Informationsnetzwerke, wobei sich der Zeitraum bis zu einer Beförderung mit der Größe des Netzwerkes und der Anzahl struktureller Löcher verkleinert.

Insgesamt liefert die Netzwerkperspektive mit der Netzwerkanalyse ein Instrument, mit dem Sozialstrukturen erfasst, beschrieben und analysiert werden

26 Soziale Homophilie umschreibt ein Phänomen, das mit dem Prinzip „Gleich und gleich gesellt sich gern" umschrieben werden kann. Demnach interagieren Individuen bevorzugt mit Personen, die ihnen hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, ethnische Herkunft, Bildungsgrad oder sozioökonomischer Status etc. ähneln.

können. Und auch wenn die Netzwerkperspektive keine in sich geschlossene Theorie darstellt, erfolgt die Netzwerkanalyse vor dem Hintergrund einiger grundlegender theoretischer Ansätze. Dennoch sind die beiden Aspekte „Methode“ und „Theorie“ zwei häufig kritisierte Schwachstellen der Netzwerkforschung. Während bei der Netzwerkanalyse eine fehlende theoretische Fundierung bemängelt wird, muss sich die Netzwerktheorie mit dem Vorwurf einer einseitigen Fokussierung entweder der Struktur- oder Handlungsebene gefallen lassen. So wird dem Strukturansatz vorgeworfen, die Aktivitäten und Interaktionen der AkteurInnen zu vernachlässigen, wohingegen beim Governanceansatz kritisch angemerkt wird, er verliere die Strukturmuster der Beziehungsgeflechte aus den Augen. In der Fokussierung auf Relationen als Analyseeinheit wird allerdings eine Möglichkeit gesehen, dem Mikro-Makro-Problem zu begegnen. Die Integration der Handlungsebene und der Strukturebene ist aber weniger ein methodisches, sondern vielmehr ein theoretisches Problem, das in der wissenschaftlichen Diskussion bislang noch nicht zufriedenstellend gelöst werden konnte. In der sozialen Praxis findet die Analyse jedoch häufig lediglich auf einer Ebene statt, wobei Netzwerkstudien i. d. R. dem Fokus auf die Strukturebene den Vorzug geben.

Während der Strukturansatz einen wertvollen Beitrag hinsichtlich der Eigenschaften und Dynamiken von Beziehungsstrukturen liefert, konzentriert sich der Governanceansatz auf die Beziehungsstärke und beleuchtet die Bedingungen, unter denen sich die Beziehungen ausgestalten (vgl. Burt 1982; Coleman 1991; Emirbayer/Goodwin 1994; Granovetter 1985; Knoke/Kuklinski 1982; Knoke/Yang 2008; Mizruchi 1994). Darüber hinaus liefert die Netzwerkforschung einen wertvollen Beitrag zum Verständnis und zur Erklärung beruflicher Werdegänge. Insbesondere die Erkenntnisse von Granovetter haben Forschende dazu veranlasst, in Nachfolgestudien Berufsverläufe u. a. hinsichtlich vergeschlechtlichter Netzwerkstrukturen zu untersuchen.

Empirische Ergebnisse verschiedener Netzwerkanalysen zeigen, dass die strukturelle Einbettung von AkteurInnenen wesentlich an der Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit beteiligt ist. Netzwerke werden dabei als soziale Ressourcen betrachtet, die sowohl die Arbeitssuche als auch die innerbetriebliche Mobilität beeinflussen. Dabei wirkt sich der Umfang persönlicher Netzwerke, aber auch deren Zusammensetzung auf die Platzierung der jeweiligen AkteurInnen innerhalb der organisationalen Hierarchie aus (vgl. u. a. Burt 1995; Ibarra 1992, 1993; Podolny/Baron 1997). Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit soll nachfolgend die Rolle berufsbezogener Netzwerke im Rahmen geschlechterdifferenter Karrierechancen näher beleuchtet werden.

Innerhalb der Gesellschaft sind soziale Positionen und Ressourcen ungleich verteilt. Insbesondere innerhalb von Organisationen erfolgt die Ressourcenver-

teilung in einem umgekehrten Verhältnis zur Besetzungshäufigkeit verantwortungsvoller und einflussreicher Positionen. Wenige AkteurInnen an der Spitze von Organisationen verfügen über den größten Anteil an Ressourcen, beispielsweise in Form von Einfluss, Macht, Verantwortung und Geld. Scheidegger (2010a) konnte in ihrer empirischen Untersuchung des mittleren und oberen Managements eines Schweizer Großkonzerns nachweisen, dass ab dem mittleren Management Humankapital (Becker 1983 [1964]) für den Karriereerfolg nicht ausreicht. Denn mit zunehmender Hierarchieebene sinkt dieser Studie zufolge die Leistungstransparenz, und auch die Arbeitsprozesse sind weniger formalisiert, wodurch informelle Interaktions- und Kommunikationsstrukturen an Bedeutung gewinnen. Informelle Netzwerke fungieren also als eine wichtige Informationsquelle. Eine Einbettung in diese Netzwerke sichert aber nicht nur den Zugang zu karriererelevanten Informationen und Unterstützungsleistungen, sondern bietet auch die Möglichkeit, die eigene Leistung hervorzuheben und sich für eine Beförderung zu empfehlen. Die innerbetriebliche Mobilität wird dabei u. a. über die Netzwerkattraktivität gesteuert, die wiederum über das Humankapital und über die Positionsressourcen signalisiert wird. Der Netzwerkforschung zufolge verfügen Frauen zwar aufgrund einer Angleichung des Qualifikationsniveaus und der Karriereorientierung über das nötige Humankapital, sie gehören aber innerhalb der Sozialstrukturpyramide im Vergleich zu Männern zu dem Personenkreis mit einem geringeren Status und sie sind mit weniger Positionsmacht und Entscheidungsbefugnis ausgestattet. Im Gegensatz zu ihren Kollegen gelten sie daher als wenig attraktive Netzwerkpartnerinnen. Ähnlich wie BerufsanfängerInnen oder JungmanagerInnen müssen sie ihre Tätigkeiten unter Beweis stellen und zeigen, dass sie dazu gehören. In dieser Position verharren Frauen unabhängig von der hierarchischen Ebene, auf der sie sich befinden. Aufgrund dieses Legitimationsdefizits erhalten sie keinen Zugang zu den für einen beruflichen Aufstieg entscheidenden Informationen, und eine Position an der Unternehmensspitze bleibt ihnen verwehrt.

Während sich die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung für hochrangige Manager durch strukturelle Löcher erhöht, können Frauen vor allem von einem hierarchischen Netzwerk profitieren, das um einen oder zwei strategische PartnerInnen zentriert ist, die möglichst nicht aus der eigenen Abteilung stammen. Denn Burt (1995) zufolge können Frauen die benötigte Legitimität nicht aus einer Positionierung als „gatekeeper“ struktureller Löcher beziehen, sondern benötigen die Anerkennung von hierarchisch höhergestellten NetzwerkpartnerInnen. Dabei gilt: Je höher der Status der höherrangigen Kontaktperson ist, desto größer sind die Karrierechancen der am beruflichen Aufstieg Interessierten (vgl. Funken 2004; Lin et al. 1981; Scheidegger/Osterloh 2004). Um solche Höherplatzierten zu erreichen, ist die von Granovetter (1995 [1974]) angespro-

chene Stärke schwacher Beziehungen von Bedeutung. Virtuelle Netzwerke bieten in diesem Zusammenhang den größtmöglichen Zugang zu sozialen Ressourcen außerhalb des eigenen Ego-Netzwerkes, weil mit Hilfe von „weak ties" strukturelle Löcher, auch über eine größere Distanz, überwunden werden können. Die Kehrseite ist jedoch die mangelnde Vertrauenswürdigkeit der Ressourcen und der LieferantInnen. Geeigneter erscheinen daher kurzkettige „weak ties", da so die Vertrauenswürdigkeit steigt (vgl. Kardorff 2006). Wichtig für Frauen ist in jedem Fall, Personen außerhalb ihrer eigenen homogenen Gruppe zu erreichen, um daraus Netzwerkkontakte zu entwickeln, die ihnen dann soziale Beziehungen zu höher platzierten Personen ermöglichen. Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken sind jedoch zeitintensiv, was zumindest einigen Frauen zum Nachteil gereicht. Denn NetzwerkforscherInnen konnten nachweisen, dass berufstätige Frauen mit kleinen Kindern Zeit- und Energierestriktionen unterliegen, die einen negativen Einfluss auf die Größe und das Kontaktvolumen ihrer beruflichen Netzwerke haben. Und auch bei den sozialen Netzwerken von Frauen und Männern konnten Unterschiede hinsichtlich der durchschnittlichen zeitlichen Ressourcen sowie den unterschiedlichen Kontaktmöglichkeiten festgestellt werden. Die ForscherInnen führten diesen Umstand auf die geschlechterdifferente Teilung von Haus- und Erwerbsarbeit zurück (vgl. Campbell 1988; Fischer/ Oliker 1983; Munch/McPherson/Smith-Lovin 1997).

Überträgt man diese Forschungsergebnisse nun auf die Fragestellung dieser Arbeit, kann davon ausgegangen werden, dass sich die unterschiedliche Eingebundenheit der Geschlechter in die berufliche und häusliche Arbeit in ihren Netzwerken widerspiegelt und möglicherweise einen für Frauen ungünstigen Einfluss auf den beruflichen Erfolg hat. Denn in der Netzwerkforschung stellen die Größe und das Kontaktvolumen von Netzwerken Indikatoren für die Höhe materieller und immaterieller Ressourcen dar. Der Zugang zu den entscheidenden Informationsflüssen zusammen mit Ressourcen und Unterstützungsleistungen erleichtern das Erreichen einer zentralen Position innerhalb des Netzwerkes, was wiederum Wichtigkeit reflektiert und die Sichtbarkeit erhöht.

In einer Studie zur Netzwerkzentralität stellt Brass (1985) fest, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Einfluss einer Person innerhalb eines Unternehmens und dessen Zentralitätswerten gibt. Entscheidend sei dabei die Netzwerkzentralität innerhalb von Männernetzwerken im Allgemeinen und speziell des Netzwerkes der „dominanten Koalition", welches von den Führungskräften der höchsten Leitungsebene gebildet wird. Frauen erreichen jedoch i. d. R., das wies Brass mit seiner Studie nach, lediglich geringe Zentralitätswerte, wodurch sie von KollegInnen und Vorgesetzten als wenig einflussreich wahrgenommen und als unattraktive Netzwerkpartnerinnen eingeschätzt werden. Zusammen mit der Erkenntnis, dass kurzkettige „strong ties" zu höher platzierten

Bezugspersonen Frauen scheinbar zur benötigten Legitimität verhelfen können, erscheint hier meiner Meinung nach das sogenannte Mentoring als eine sinnvolle Maßnahme. Bei Mentoring-Beziehungen handelt es sich um eine spezielle Netzwerkform, wo Frauen durch hierarchisch Höhergestellte in ihrer beruflichen Karriere Unterstützungsleistungen erhalten. Einen Schritt weiter führen Cross-Mentoring-Programme, bei denen die Zuordnung von MentorIn und Mentee über die Organisationsgrenzen hinweg erfolgt (vgl. Ragins 1989; Rühl 2000; Schönfeld/Tschirner 2000). Doch selbst wenn Frauen die Verbindung zu einer höher platzierten, prestigeträchtigen und mächtigen Kontaktperson gelingt, müssen sie erst von dieser als wertvolle Netzwerkpartnerin wahrgenommen werden. Neben einem durchschnittlich geringen Status stellt sich Frauen das Problem des Vorhandenseins und der Wirksamkeit von diversen frauendiskriminierenden Geschlechtsrollenstereotypen. Beispielsweise erscheint, weil bei jungen Frauen generell mit einer Mutterschaft zu rechnen ist, vielen EntscheidungsträgerInnen eine Investition in Frauenkarrieren als (zu) riskant. Frauen muss es daher zunächst gelingen, hochrangige NetzwerkpartnerInnen glaubhaft davon zu überzeugen, dass sie nicht aufgrund einer Schwangerschaft oder Mutterschaft aus dem Unternehmen ausscheiden (vgl. Ragins/Cotton 1991).

Erschwerend kommt für karrierewillige Frauen hinzu, dass bei der Netzwerkbildung Ähnlichkeit eine wesentliche Rolle spielt. Brass (1985) fand in seiner Analyse von Interaktionsnetzwerken heraus, dass Frauen genauso wie Männer eine Tendenz zur eigenen Geschlechtsgruppe aufweisen. Allerdings kann er auch in seinen Studien (Brass 1984, 1985) nachweisen, dass sich für Frauen und Männer vor allem eine strategische Positionierung in Männernetzwerken sowie in Kommunikationsnetzwerken förderlich auf einen Aufstieg innerhalb der Organisationshierarchie auswirkt. Und ähnlich wie Brass unterscheidet auch Ibarra (1992) in ihrer Studie verschiedene Arten von Netzwerken. Während es sich bei den instrumentellen und expressiven Netzwerken bei Männern i. d. R. um homophile Beziehungen hinsichtlich des Merkmals Geschlecht handelt, die sich teilweise sogar überlappen, unterteilen Frauen scheinbar ihre Kontakte nach Geschlecht und präferieren als Ansprechpartner Männer, wenn es sich um instrumentelle Netzwerke zum Austausch von Arbeitsergebnissen, Ratschlägen oder Einfluss handelt (zur Kreuzung sozialer Kreise vgl. Nollert 2010). Diesen Studienergebnissen zufolge befinden sich aufstiegsorientierte Frauen damit in einem Konflikt zwischen der Präferenz für die eigene Geschlechtsgruppe und der Notwendigkeit von instrumentellen Kontakten zu höhergestellten Männern. Hinsichtlich dieser empirischen Befunde muss bei der Analyse des limitierten Zugangs von Frauen zu sozialen Netzwerken zwischen einem bewussten und unbewussten (gegenseitigen) Ausschluss differenziert werden (vgl. Lin 1982).

Eine Organisationsforscherin, die bereits Ende der 1970er Jahre einen Zusammenhang zwischen informalen Interaktionsnetzwerken und der Reproduktion von Geschlechterungleichheit und -hierarchie erkannte, ist Kanter (1977a, 1977b). Sie wies nach, dass die Führungsebene der meisten Organisationen häufig nicht nur eine reine Männerdomäne ist, sondern dass dort auch nicht selten Männerbünde entstehen. „Somewhere behind the formal organization chart at Indsco was another, shadow structure in which dramas of power were played out“ (Kanter 1977a: 164). Bei diesen sogenannten „old boys networks“ handelt es sich um informelle Netzwerke in Form von Stammtischen, sportlichen Aktivitäten oder Vereinsmitgliedschaften, in denen, oftmals außerhalb von Organisationen, karriererelevante Informationen weitergegeben werden.

Neben der Steuerung des Informationsflusses haben solche informellen Netzwerke aber auch einen großen Einfluss auf Personalentscheidungen. Denn bei informellen Netzwerken werden formale Kriterien häufig durch das ausschlaggebende Kriterium der sozialen Ähnlichkeit ersetzt, wie bereits im Kapitel 3.1 erörtert wurde. Da i. d. R. Männer die Entscheidungsbefugnisse innehaben, werden auf diese Art überdurchschnittlich viele Männer eingestellt bzw. befördert. Frauen kann demnach nur der Eintritt in diese Kreise gelingen, wenn sie einen mächtigen Förderer hinter sich haben oder wenn es ihnen gelingt, soziale Ähnlichkeit zu signalisieren. Der Druck, sich als sogenannte Tokens anpassen zu müssen, birgt für Frauen allerdings die Gefahr einer Isolation, weil ihnen innerhalb der Männerdomäne das expressive Netzwerk fehlt (vgl. Brass 1984; Höyng 1999; Ibarra 1993; Rastetter 1998). Meiner Meinung nach können Frauennetzwerke dieses Fehlen jedoch nur bedingt ausgleichen. Sie verfügen zwar über „strong ties“, wodurch die Akteurinnen u. a. Verhaltenssicherheit und eine hohe Gruppensolidarität erfahren, zugleich erfolgt aber auch eine Abschottung nach außen, was mit strukturellen Zwängen einhergehen kann. Darüber hinaus kann eine Stereotypisierung von außen ebenfalls zur Ineffizienz solcher Zusammenschlüsse beitragen. Dem kann jedoch durch eine stärkere Aufgabenbezogenheit begegnet werden. Neben der Expressivität im Sinne von persönlichem und fachlichem Austausch wird mit Frauennetzwerken i. d. R. das Ziel verfolgt, die fehlenden instrumentellen Beziehungen zu kompensieren. Dies scheitert aber oftmals bereits daran, dass es zu wenige Frauen in den oberen Führungspositionen gibt, die eine Koalition bilden könnten. Zudem fehlt häufig die Anbindung zu den entscheidungsbefugten Männern, weshalb eine hohe Redundanz dem beruflichen Aufstieg Grenzen setzt. Hilfreich für Frauen wären gemeinsame Netzwerke von Frauen und Männern, doch die findet man bislang nur selten in Unternehmen (vgl. Ibarra 1992).

Für die Fragestellung dieser Arbeit bietet die Netzwerkperspektive einige Anknüpfungspunkte. Die bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen

und Männer in interpersonale organisationsinterne Netzwerke unterschiedlich eingebunden sind. Da angenommen wird, dass es einen Zusammenhang zwischen der Karriereentwicklung und der Position innerhalb beruflicher Netzwerke gibt, stellt die geringere Einbindung von Frauen in berufsrelevante Netzwerke einen Karrierenachteil dar. Die Netzwerkforschung kann bislang jedoch nur Vermutungen anstellen, was die Gründe für die unterschiedliche Positionierung der Geschlechter innerhalb beruflicher Netzwerke sind. Als Erklärung dient häufig der Rückgriff auf die Gelegenheitsstruktur oder es wird auf die Tendenz zur Geschlechtshomophilie verwiesen. Mit der Gelegenheitsstruktur ist dabei sowohl die Verfügbarkeit potenzieller Kontaktpersonen innerhalb eines bestimmten Kontextes gemeint als auch die Häufigkeit des Kontakts zu diesen Personen. Eine geschlechterdifferente Arbeitsteilung, aber auch die horizontale und vertikale Geschlechterungleichheit in Unternehmen, wonach Frauen häufig in weiblich konnotierten Tätigkeitsfeldern und in niedrigen Positionen arbeiten, kann demnach die Kontaktgelegenheit für Frauen einschränken. Der Frauenanteil in den unteren und mittleren Führungsebenen hat sich allerdings inzwischen merklich erhöht, weshalb der Rückgriff auf die Gelegenheitsstruktur weiblicher Netzwerke an dieser Stelle als Erklärung zu kurz greift.

Warum der Frauenanteil mit jeder Karrierestufe sinkt und insbesondere die höheren Hierarchieebenen dem Großteil der Frauen verschlossen bleiben, hängt möglicherweise mit der Tendenz zur Interaktion mit dem gleichen Geschlecht zusammen. Da Frauen die benötigte Legitimation zumeist über höher platzierte Männer erhalten, sind Frauen gezwungen, ihre expressiven und instrumentellen Netzwerke geschlechtlich zu differenzieren. Eine falsche Netzwerkstrategie könnte möglicherweise den Mangel an Frauen in Spitzenpositionen erklären.

Des Weiteren zeigen die bisherigen Forschungsergebnisse, dass die Netzwerkzentralität einen wesentlichen Einfluss auf die Karriereentwicklung hat. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Männernetzwerke bzw. eine zentrale Position innerhalb des Netzwerkes der dominanten Koalition. Frauen bleibt aber i. d. R. der Zugang zu diesen Netzwerken verwehrt. Der Ausschluss von Frauen aus Männernetzwerken kann einerseits bewusst erfolgen und den Männern legitim erscheinen, weil es sich aus ihrer Sicht bei den Frauen um riskante bzw. „unattraktive“ Netzwerkpartnerinnen handelt. Andererseits handelt es sich bei den sogenannten „old boys networks“ i. d. R. um konkurrenzfreie Männerbeziehungen, bei denen Frauen stören. Der Rückgriff auf Geschlechtshomophilie zur Erklärung des Mangels an Frauen an der Unternehmensspitze darf allerdings nicht unreflektiert erfolgen. Denn Geschlecht spielt zwar bei der Wahrnehmung von Ähnlichkeit im beruflichen Kontext eine entscheidende Rolle, doch muss der Einfluss anderer Merkmale wie beispielsweise der soziale Hintergrund ebenfalls berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann der Aus-

schluss von Frauen aus beruflichen Netzwerken das Ergebnis geschlechtsstereotyper Erwartungen und Zuschreibungen sein. Möglich wäre aber auch, dass Frauen eine Mitgliedschaft in den Männernetzwerken gar nicht anstreben, da sie befürchten, sich dort aufgrund ihres Minderheitenstatus unwohl oder deplatziert zu fühlen. Die bewusste Exklusion seitens der Männer und die befürchtete (oder erlebte) Isolation der Frauen können möglicherweise verstärken, dass Frauen stärker zu Frauennetzwerken tendieren, da sie dort expressive Ressourcen erhalten. Reine Frauennetzwerke stellen aber kein komplementäres Modell zu den „old boys networks" dar, weil es hier wiederum an instrumentellen Ressourcen mangelt und sie aufstiegsorientierten Frauen nicht zur benötigten Legitimation verhelfen können.

3.4 Platzierungs- und Aufstiegschancen im Zusammenhang mit dem Neo-Institutionalismus

Beim Neo-Institutionalismus handelt es sich um einen strukturorientierten Ansatz, dessen Wurzeln bei Weber (1976 [1922]) liegen. Seine organisationssoziologischen Überlegungen waren auf die Entwicklung der „modernen" Gesellschaft ausgerichtet. Er fokussierte seine Analyse auf die bürokratische Organisation und deren Einfluss auf die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und wurde seitens der scientific community reichlich rezipiert. So machten die sogenannten „old institutionalists" der 1950er Jahre Webers klassische Begriffe wie „Macht", „Herrschaft", „Legitimität" oder „Bürokratie" zu zentrale Kategorien ihrer Analysen des Zusammenhangs von Organisation und Gesellschaft.[27] Ähnlich wie Weber und viele andere TheoretikerInnen betrachteten auch sie Organisationen als wesentliche Strukturelemente moderner Gesellschaften, mit einem maßgeblichen Einfluss auf deren Differenzierung.

Der Begriff „Institution" findet sich bereits in den Ansätzen soziologischer Klassiker wie etwa Durkheim oder Parsons. Basierend auf dieser Theorietradition haben die Organisationssoziologen Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983) den soziologischen Neo-Institutionalismus Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre in die US-amerikanische Organisationsforschung eingeführt. Damit unterteilt sich der Neo-Institutionalismus in die beiden Strömungen „old institutionalists" und „new institutionalists". Es handelt sich allerdings um keine in sich geschlossene Theorie, sondern vielmehr um ein

27 Hasse und Krücken (2005) unterstreichen die Bedeutung der Arbeiten Webers für den Neo-Institutionalismus, indem sie zeigen, dass sich Webers (1976: 835) Metapher von Bürokratien als „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit" bei DiMaggio und Powell (1983) im Titel mit dem Ausdruck „iron cage" wiederfindet.

Forschungsprogramm. Dennoch kann von einer gemeinsamen Theorietradition gesprochen werden, weil beide Strömungen davon ausgehen, dass die Umwelt einen bedeutenden Einfluss auf die zunehmende Ausdifferenzierung von Organisationen hat (vgl. Senge/Hellmann 2006).

Der Neo-Institutionalismus kann darüber hinaus grob in eine makroinstitutionalistische und in eine mikroinstitutionalistische Sichtweise unterteilt werden. Die grundlegenden theoretischen Annahmen von Meyer und Rowan sowie von DiMaggio und Powell, die dem makroinstitutionalistischen Ansatz zugeordnet werden können, wurden zwar später von anderen WissenschaftlerInnen wie Zucker und Scott überarbeitet und weiterentwickelt, bilden aber bis heute den Ausgangspunkt für zahlreiche empirische Forschungsbemühungen (vgl. Hasse/Krücken 2005; Senge/Hellmann 2006; Walgenbach 2006). Aufgrund des breiten Spektrums an Beiträgen zu diesem Forschungsprogramm in der Organisationstheorie werden nachfolgend lediglich die für die Fragestellung dieser Arbeit unmittelbar relevanten Hauptaussagen zusammengefasst. Der Aufsatz „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" von Meyer und Rowan (1977) sowie der Aufsatz „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" von DiMaggio und Powell (1983) bilden den Schwerpunkt der Ausführungen.

Die Neo-InstitutionalistInnen unterscheiden zwei verschiedene Umwelten, in denen Organisationen eingebunden sein können. Meyer und Rowan (1977) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass sich in materiell-technischen Umwelten Organisationen am Marktgeschehen orientieren und mit technischen Anforderungen, der Leistungsbewertung sowie dem Wettbewerb konfrontiert sind, wohingegen der symbolisch-institutionelle Kontext die Konformität und Adaption an institutionelle Strukturelemente und Regeln erfordere. Organisationen lassen sich demzufolge auf einem Kontinuum anordnen, in dem einerseits das Verhältnis von Zielerreichung und eingesetzten Mitteln über Legitimität entscheidet, wie es auch bei produzierenden Unternehmen der Fall ist, in dem andererseits Organisationen des öffentlichen Sektors aber an ihrem Verhalten gemessen werden, das den Erwartungen der institutionellen Umwelt entsprechen muss. Allerdings wurde diese Vorstellung von den Neo-InstitutionalistInnen später relativiert, weil eine strikte Trennung zwischen den beiden Umweltdimensionen kaum möglich sei, sodass diese Gegensatzkonstruktion analytisch zu verstehen ist. Insgesamt werden Organisationen nicht länger als autonome Einheiten betrachtet, sondern als „offene Systeme", welche durch die Institutionen der Gesellschaft beeinflusst werden (Scott 1986: 149 ff.). Diese Annahme bildet den Mittelpunkt institutioneller Analysen und ist für alle Organisationstypen bindend (vgl. Scott/Davis 2007; Walgenbach 2006). Dabei werden Institutionen verstan-

den als

> übergreifende Erwartungsstrukturen […], die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist. […] Institutionen in diesem erweiterten Sinn prägen die Verhaltensweisen einzelner Gesellschaftsmitglieder und regulieren hierdurch das gesellschaftliche Miteinander (Hasse/Krücken 2005: 15).

Der Begriff der Institution wird im Rahmen des Forschungsprogramms sehr weit gefasst und kann sich sowohl auf Organisationen als auch auf individuelle AkteurInnen beziehen. Denn die Neo-InstitutionalistInnen gehen davon aus, dass korporative und auch individuelle AkteurInnen institutionelle Regelungen übernehmen und reproduzieren können. Der Institutionalisierungsgrad bewege sich dabei auf einem Kontinuum von totaler bis hin zur unvollständigen Institutionalisierung. Gemäß den Vertretern dieses Ansatzes handelt es sich bei der totalen Institutionalisierung um unreflektierte Routinehandlungen. Doch auch unvollständig institutionalisierte Verhaltensweisen zeichnen sich laut den Neo-InstitutionalistInnen durch ein hohes Maß an Stabilität aus, lassen sich aber schneller verändern als komplett institutionalisierte Verhaltensabläufe.

Meyer und Rowan (1977) zufolge werden Institutionen durch Normen, Artefakte, Rollen und Routinen repräsentiert und sind durch Legitimität und Anerkennung gekennzeichnet. Zweck und Mittel von Handlungen sind damit in der institutionellen Umwelt eingebettet bzw. werden durch den kulturellen Rahmen definiert. Institutionalisierung bezeichnet dabei sowohl einen Zustand als auch einen Prozess. Während mit dem Begriff „Prozess“ der Vorgang bezeichnet wird, bei dem Handlungen und soziale Beziehungen schließlich nicht mehr hinterfragt werden, meint der Begriff „Zustand“ die Situation, in der die geteilten Deutungssysteme Anwendung finden. Das in diesem Kontext bedeutsame Kernargument der Neo-InstitutionalistInnen ist, dass Organisationen die Ausgestaltung ihrer Formalstruktur an den Regeln, Anforderungen und Erwartungen ihrer Umwelt ausrichten. Institutionen werden dabei als feste Einrichtungen verstanden, die gesellschaftlich geteilten Vorstellungen entsprechen und daher nicht mehr hinterfragt werden (vgl. Hasse/Krücken 2005; Hirsch-Kreinsen 2005; Senge/Hellmann 2006; Walgenbach 2006). Der Neo-Institutionalismus wendet sich damit gegen die Konzeption der Organisation als korporative Akteurin, die ihre Ziele stets zweckrational handelnd verfolgt. Vielmehr wird in dieser Perspektive das organisationale Handeln von Institutionen bestimmt, mit der Konsequenz, dass unreflektierte Entscheidungen und Routinen organisationale Prozesse kennzeichnen. Das heißt, organisationale Praktiken würden oftmals nicht unter dem Aspekt der ökonomischen Effizienz eingeführt, sondern in Reaktion auf die Forderungen und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen. Die formale Struktur diene damit in erster Linie der Legitimierung und solle de-

monstrieren, dass sich die Organisation als ein Subsystem der Gesellschaft versteht. So würde das interne und externe Beziehungsnetzwerk gefestigt und ein kontinuierlicher Ressourcenfluss sichergestellt, um letztendlich die Überlebensfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.

Demnach erfolge ein Organisationswandel nicht ausschließlich aufgrund von Wettbewerb oder unter dem Aspekt der Effizienz, sondern werde auch durch die institutionelle Umwelt beeinflusst. Allerdings seien Organisationen unterschiedlich stark in den materiell-technischen und symbolisch-institutionellen Kontext eingebunden, weshalb produzierende Unternehmen sich nicht ausschließlich am Marktgeschehen orientierten und Non-Profit-Organisationen nicht nur den von der institutionellen Umwelt vorgegebenen Zielen folgten (Meyer/Rowan 1977: 348 ff.). Die beiden Umweltebenen stellen den beiden Autoren zufolge aber unterschiedliche und z. T. divergierende Anforderungen an die Organisationen. Das Streben von Organisationen nach Legitimität beinhalte daher oftmals die Übernahme von Praktiken, die untereinander widersprüchlich seien, kurzfristig Mehrkosten verursachten und damit einer Leistungssteigerung entgegenstünden oder so allgemein gehalten seien, dass sie auf eine konkrete Situation nicht übertragen werden könnten (ebd.: 355 f.). Organisationen haben Meyer und Rowan zufolge unterschiedliche Möglichkeiten, mit diesen inkonsistenten Erwartungen aus einer heterogenen Umwelt umzugehen. Sie können beispielsweise die an sie gerichteten Erwartungen aus der institutionellen Umwelt zurückweisen oder aber, trotz aller Probleme, stringent auf die Einhaltung der vorgegebenen Vorschriften bestehen. Beides würde aber ihre Effizienz in Frage stellen und den Entzug der benötigten Legitimität provozieren. Des Weiteren besteht laut den Autoren die Möglichkeit, die Diskrepanz zwischen Formalstruktur und Arbeitsanforderungen einzugestehen oder auf Reformbemühungen zu verweisen. Doch auch diese beiden Lösungsvorschläge halten Meyer und Rowan für unbefriedigend, weil sie es nicht erlauben würden, allen Umweltanforderungen gleichermaßen gerecht zu werden. Die beiden Autoren schlagen, auf dieser Überlegung aufbauend, für den Umgang mit nicht eindeutigen Umwelterwartungen zwei miteinander verbundene Strategien vor. Es handelt sich dabei um die Strategie der Entkopplung („decoupling“) und die der Vertrauensbildung („logic of confidence and good faith“). Die Strategie des „decoupling“ bedeutet, dass einerseits die strukturellen Elemente untereinander entkoppelt werden und andererseits die formale Struktur von den tatsächlichen Aktivitäten der Organisation gelöst wird. Da die institutionellen Anforderungen durch die Formalstruktur in Form von institutionalisierten Strukturelementen und Managementpraktiken widergespiegelt würden und die Aktivitäten die Anforderungen an eine technisch effiziente Produktion erfüllen müssten, könne mit einer Lösung der engen Verbindung zwischen Formalstruktur und Kernaktivitäten eine Überprüfung und

Bewertung umgangen werden. Die Autoren argumentieren weiter, dass die internen Aktivitäten unabhängig von den institutionellen Anforderungen an den praktischen Erfordernissen ausgerichtet werden könnten, während über die Formalstruktur der Organisation nach außen Konformität sowie Verantwortungsbewusstsein und Vertrauenswürdigkeit signalisiert würde. Dies setze allerdings voraus, dass die Organisationsmitglieder die sogenannte Rationalitätsfassade aufrechterhielten. Um die internen AkteurInnen darin zu bestärken, in guter Absicht zu handeln und Diskretion zu bewahren sowie um nach außen von Unzulänglichkeiten und Inkonsistenzen abzulenken, werde im Rahmen der zweiten Strategie „logic of confidence and good faith“ daher z. B. spezielle Abteilungen eingerichtet, SpezialistInnen eingestellt oder Praktiken der Selbstdarstellung, Zeremonien und Rituale eingeführt.

Während Meyer und Rowan (1977) allerdings davon ausgehen, dass die Formal- und Aktivitätsstruktur von Organisationen nur lose miteinander gekoppelt sind und die Angleichungsbemühungen auf die Formalstruktur beschränkt bleiben, gehen DiMaggio und Powell (1983) von einer tatsächlichen Strukturähnlichkeit (Isomorphie) von Organisation und Umwelt aus. Normen, Werte und Schemata sowie kulturelle Praktiken und Regelungen, die sich in Form von Gesetzen, Vorschriften, Richtlinien oder Standards manifestieren, werden ihnen zufolge bewusst oder unbewusst zu einem Teil der Organisationsstrukturen und -kulturen und führen so zu einer immer größer werdenden Gleichförmigkeit. DiMaggio und Powell argumentieren, dass es sich nicht um bloße Mythen oder Lippenbekenntnisse handelt, wonach Organisationen sich lediglich äußerlich angleichen. Vielmehr veränderten sich durch den Prozess der Institutionalisierung die Organisationen auch intern und würden immer homogener. Den beiden Autoren zufolge läuft der Prozess der Strukturangleichung in einem organisationalen Feld ab. Ein organisationales Feld wird dabei als ein abgrenzbarer Bereich verstanden, der aus Organisationen besteht, die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden sind. Organisationale Felder werden von den beiden Autoren über den variierenden Strukturierungsgrad definiert, der durch vier Merkmale gekennzeichnet ist. Diese sind im Einzelnen

- die Zunahme des Umfangs an Interaktionsbeziehungen,
- die Herausbildung interorganisationaler Herrschaftsverhältnisse und Koalitionsmuster,
- die steigende Informationslast, die es für die Organisationen zu bewältigen gilt,
- die wechselseitige Wahrnehmung der Organisationen untereinander, verbunden mit der Erkenntnis, in einem gemeinsamen Feld eingebunden zu sein.

DiMaggio und Powell betrachten die Homogenisierungsprozesse innerhalb eines

organisationalen Feldes nicht ausschließlich als Ergebnis von Effizienzbemühungen oder Wettbewerbsdruck, sondern beziehen den institutionellen Kontext und damit die Gesamtheit der relevanten AkteurInnen in ihre Analyse mit ein, die einen Einfluss auf die Struktur, das Verhalten und Überleben der jeweiligen Organisation haben. Darüber hinaus betrachten sie soziale Bewegungen im Umfeld der Organisation. Die beiden Autoren unterscheiden dabei drei Isomorphie erzeugende Mechanismen, die ihrer Ansicht nach das Ausmaß an Heterogenität einer abgrenzbaren Einheit reduzieren. Bei den drei Mechanismen des isomorphen Wandels handelt es sich im Einzelnen um

- die Isomorphie durch Zwang („coercive isomorphism"),
- die Isomorphie durch Imitation („mimetic isomorphism"),
- die Isomorphie durch normativen Druck („normative isomorphism").

Der Aspekt der *Isomorphie durch Zwang* beschreibt erzwungene Strukturangleichungsprozesse auf Grundlage von Abhängigkeiten. Die Wirkungsintensität sei dabei umso höher, je bedeutsamer die Ressourcen für die Organisation seien. Die autoritative Einflussnahme könne auf externen und selbstauferlegten Zwängen beruhen wie z. B. auf bindenden Rechtsvorschriften oder auf Abhängigkeiten von Zulieferunternehmen. Darüber hinaus könnten auch gesellschaftlich institutionalisierte Wertvorstellungen Angleichungsprozesse beschleunigen wie etwa hinsichtlich Verbraucherschutz-, Minderheiten- oder Umweltbelangen. Der *Mimetische Isomorphismus* wirke hingegen auf Grundlage hoher Unsicherheit und führe zu Prozessen wechselseitiger Beobachtung und Imitation. Imitiert würden dabei vor allem Organisationen, die als besonders erfolgreich gelten. Dieser Mechanismus zeige sich insbesondere im Bereich technischer Innovationen. Da es aber auch um politische Macht und institutionelle Legitimität gehe, würden Modelle und Verfahrensweisen im Hinblick auf Vertrauensbildung übernommen, wobei diese Ritualisierung durch die Arbeit organisationsexterner Beratungsfirmen verstärkt würde. Das Nachahmen und Kopieren von strukturellen Merkmalen, Modellen und Verfahrensweisen erfolge, so führen die Autoren einschränkend an, allerdings nicht immer unter strategischen Gesichtspunkten. Fluktuation und Transfer von Humanressourcen könnten unbeabsichtigt zu einer allmählichen Angleichung von Organisationen führen. Die auf *normativen Druck basierende Isomorphie* komme wiederum durch Professionalisierung zustande. Das heißt, Professionsvereinigungen sowie Personalselektions- und Rekrutierungspraktiken bewirkten eine Etablierung von Richtlinien, Standards, Verhaltensnormen und Prozeduren, die oft einen verpflichtenden Charakter aufwiesen und mit Sanktionen verbunden seien. Formelle Ausbildungswege führten beispielsweise zu vereinheitlichten Ausbildungen der Mitglieder einer Berufsgruppe sowie Qualifikationsprofilen und damit zu ähnlichen Vorstellungen über die „richtige" Organisation.

Insgesamt gehen DiMaggio und Powell davon aus, dass der Mechanismus der strukturellen Angleichung von Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes selbst dann erfolgt, wenn kurzfristig mit Mehrkosten zu rechnen ist, der ökonomische Nutzen nicht nachgewiesen werden kann oder ein direkter Zusammenhang unklar bleibt. Denn Ähnlichkeit zahle sich für Organisationen langfristig aus. Eine Angleichung organisationaler Strukturmerkmale erleichtere den Aufbau von Transaktionsbeziehungen und das Anwerben von Fach- und Führungskräften, wirke sich positiv auf das Unternehmensimage aus und senke die Gefahr von Sanktionen (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006; Walgenbach 2006: 369 ff.).

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass der Neo-Institutionalismus im US-amerikanischen Forschungsraum derzeit zu den führenden Organisationstheorien zählt und auch in der deutschsprachigen Wissenschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die neo-institutionalistische Forschung blieb zwar in ihren Anfängen auf den Non-Profit-Sektor beschränkt, doch die Ausdehnung auf Organisationen des produzierenden Sektors dauerte nicht lange und schon bald folgte die eigenständige Politikanalyse. Mit der „world polity"-Forschung hat sich der Gegenstandsbereich der empirischen Forschung allerdings noch weiter ausgedehnt. Mit dem weiten Fokus ist jedoch, das möchte ich nicht unerwähnt lassen, die Gefahr der Inkohärenz im Forschungsprogramm verbunden, und unterschiedliche Perspektiven sowie konzeptionelle Ausarbeitungen verhindern eine in sich geschlossene Theorie.

Während im makroinstitutionalistischen Ansatz Institutionen der Umwelt zugeordnet werden und damit als von außen auf Organisationen wirkend definiert werden, wird im mikroinstitutionalistischen Ansatz die Organisation selbst zur Institution. Die Hauptvertreterin dieses mikroinstitutionalistischen Ansatzes ist Zucker (1977, 1987). Sie argumentiert, dass Organisationen als wertbasierte soziale Institutionen in modernen Gesellschaften einen erheblichen Einfluss auf die Beständigkeit individueller Handlungen haben. Aufgrund ihrer dominanten Stellung in der Gesellschaft seien vor allem Wirtschaftsunternehmen in der Lage, kulturelle Elemente und institutionalisierte Strukturen wie beispielsweise neue Managementpraktiken oder Professionen zu erschaffen. Zucker, aber auch DiMaggio und Powell gehen davon aus, dass Organisationen in ihrem Streben nach Legitimität institutionelle Erwartungen unhinterfragt reproduzieren und damit widersprüchliche Praktiken unreflektiert übernehmen, wohingegen Meyer und Rowan betonen, dass der Einfluss von Umfeldfaktoren auf betriebliche Prozesse und Strukturen durchaus kritisch und reflektiert beleuchtet werden. Obwohl die Forscherduos Meyer und Rowan sowie DiMaggio und Powell dem makroinstitutionalistischen Ansatz zugeordnet werden können, gibt es Unterschiede in der Schwerpunktsetzung. Die Unterschiede sind zwar marginal, rei-

chen aber aus, um eine Integration zu verhindern.

Darüber hinaus steht bis heute eine präzise Begriffsbestimmung aus, und auch eine mangelnde Auseinandersetzung mit wichtigen Prozessen wie institutioneller Wandel, Institutionalisierung und De-Institutionalisierung ist ein häufig vorgebrachter Kritikpunkt. Insbesondere der Zweifel an der wirtschaftlichen Überlegenheit vieler organisationaler Praktiken sowie das Kriterium der Legitimität als Alternative zur Effizienz stellen eine theoretische Herausforderung dar. Häufig kritisiert und von den HauptvertreterInnen als Problem erkannt ist zudem die Passivität von Organisationen gegenüber den Erwartungen und Forderungen aus der institutionellen Umwelt. Machtinteressen, der aktive Widerstand von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt, die strategische Dimension des Handelns sowie Reaktionen in Form von Manipulation und Intervention sind Problemfelder, die ausgeblendet bleiben. Allerdings, so möchte ich die Legitimität dieser Kritik einschränken, sind Neo-InstitutionalistInnen in erster Linie an kulturellen Erklärungen interessiert, weshalb weder AkteurInnen noch Fragen zu unterschiedlichen Interessen oder Machtverteilungen im Zentrum der Betrachtung stehen. Vor diesem Hintergrund relativieren sich daher einige der vorgebrachten Kritikpunkte. Zudem wurde inzwischen die Organisation-Umwelt-Beziehung stärker beleuchtet und ausgearbeitet, und grundlegende Annahmen bezüglich des Organisationsbegriffs, der Organisationswirklichkeit und der Rationalitätsvorstellungen wurden hinterfragt und neu aufgelegt.

Insgesamt verändert die neo-institutionalistische Organisationstheorie die Sichtweise auf Organisationen und zeigt eine Vielzahl an Möglichkeiten auf, diese aus einem anderen Blickwinkel zu beleuchten. Das Rationalitätsparadigma, wonach Organisationen stets zweckrational ihre Ziele verfolgen, wird in Frage gestellt und stattdessen wird die strukturwirksame Funktion in modernen Gesellschaften thematisiert. Insbesondere mittels empirischer Untersuchungen konnten neue Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung von Institutionen für den organisationalen Wandel gewonnen werden, aber auch Fragen zu Wettbewerb und interorganisationalen Netzwerken beantwortet sowie soziologisches Wissen in fachübergreifenden Diskussionszusammenhängen verankert werden (vgl. Hasse/Krücken 2005; Senge/Hellmann 2006; Türk 1997; Walgenbach 2006).

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit erlaubt der Neo-Institutionalismus die Analyse des Zusammenhangs von Umwelt und Organisation. Denn insbesondere Wirtschaftsunternehmen sind in der heutigen modernen Gesellschaft mit inkonsistenten und z. T. widersprüchlichen institutionellen Erwartungen konfrontiert. Sie bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen steigendem Wettbewerbsdruck durch eine Globalisierung der Märkte sowie einer neuen öffentlichen Anspruchshaltung, die den Möglichkeitsraum ökonomischen Handelns begrenzt. VerbraucherInnenschutz- und Umweltschutzmaßnahmen,

aber auch das Thema „Chancengleichheit“ sind Handlungsfelder, in denen Organisationen aus Gründen der Legitimität zunehmend gefordert sind, ihr Verhalten und ihre Strukturen nachvollziehbar und akzeptabel erscheinen zu lassen.

Gesellschaftspolitisches Engagement ist allerdings keine Erfindung der modernen Gesellschaft, sondern geht geschichtlich weit zurück. Wohltätige Maßnahmen zugunsten der MitarbeiterInnen in Form von Werkswohnungen oder -kantinen sowie das traditionsreiche Engagement auf dem Gebiet der Kinderbetreuung war für fortschrittliche Fabrikbesitzende lange Zeit eine „gepflegte kulturelle Selbstverständlichkeit“ (Backhaus-Maul 2006: 34). Angesichts des technischen Fortschritts, des Effizienzstrebens und einer zunehmenden Internationalisierung verstärkt sich jedoch die Notwendigkeit einer langfristigen Sicherung des Humankapitals. Der Kampf um qualifizierte MitarbeiterInnen entscheidet sich dabei immer häufiger im Bereich sozialer Innovationen, weshalb Organisationen unter einem enormen Druck stehen. Um den Ressourcenfluss zu sichern, müssen sie institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken übernehmen, denn dadurch signalisieren Organisationen, dass sie sich ihrer Verantwortung in der Gesellschaft bewusst sind und diese ernst nehmen (vgl. Hasse/Krücken 2005).

Während Meyer und Rowan (1977) davon ausgehen, dass Organisationen eine Proklamationsstrategie verfolgen und sich lediglich äußerlich ähnlicher werden, argumentieren DiMaggio und Powell (1983), dass eine Adaption institutioneller Erwartungen, struktureller Elemente und Managementpraktiken ebenso interne Veränderungen bewirken. Die beiden Autoren unterscheiden dabei die drei Isomorphie erzeugenden Mechanismen Isomorphie durch Imitation, Isomorphie durch normativen Druck sowie Isomorphie durch Zwang. Überträgt man die Argumentation von DiMaggio und Powell auf die Fragestellung dieser Arbeit, dann verbreiten sich neue Managementkonzepte wie beispielsweise das Diversity Management-Konzept aus strategischen Gründen. Dem Mechanismus Isomorphie durch Imitation entsprechend orientieren sich Organisationen im globalen Konkurrenzkampf an ihren erfolgreichen MitstreiterInnen und erhoffen sich dadurch eine Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition. Öffentliche Debatten um die derzeit unzureichenden Karrierechancen von Frauen sowie Diskussionen um die Frauenquote erhöhen wiederum durch normativen Druck die Wahrscheinlichkeit substanzieller Veränderungen. Denn das Qualifikationsniveau und die Karriereorientierung zwischen den Geschlechtern nähert sich zunehmend an, wodurch dem Arbeitsmarkt hochqualifizierte und leistungsbereite Frauen zur Verfügung stehen. Ohne eine grundlegende Änderung der Strukturen und Prozesse ginge auch weiterhin ein Großteil des Arbeitskräftepotenzials verloren. Die von der Politik angedrohte Frauenquote entspräche in diesem Fall dem Mechanismus Isomorphie durch Zwang.

Meyer und Rowan (1977) zufolge bauen Organisationen hingegen mit gerechtigkeitsversprechenden Konzepten wie dem Diversity Management-Konzept eine Legitimitätsfassade auf, ohne wirklich interne Veränderungen herbeiführen zu wollen. Für die Argumentation von Meyer und Rowan spricht, dass die positiven Auswirkungen solcher Konzepte auf die betriebliche Kosten-Nutzen-Rechnung betriebswirtschaftlich häufig schwer zu messen sind. Zum einen verursacht die Übernahme institutioneller Erwartungen oftmals kurzfristig Mehrkosten und zum anderen stellen sich positive Effekte meist erst langfristig ein. Demnach würden lediglich Maßnahmen und Konzepte übernommen, die Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition im globalen Konkurrenzkampf in Aussicht stellen. Dennoch können sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht entziehen. Grundlegende gesellschaftliche Veränderungen, eine neue öffentliche Anspruchshaltung und veränderte politische Positionen erhöhen den Druck zunehmend. Folgt man der Argumentation von Meyer und Rowan (1977: 357 f.) bietet sozialpolitisches Engagement der Unternehmensleitung in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und steigender Unternehmensgewinne die Möglichkeit, ökonomisches Eigeninteresse zu legitimieren. Werbewirksame Programme und Konzepte sichern den Unternehmen den Zufluss an benötigtem Kapital, Humanressourcen oder Arbeitsleistungen, zugleich bietet eine solche Legitimationsfassade den Unternehmen die Möglichkeit, Konformität und Verantwortungsbewusstsein zu signalisieren und die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Die Gutgläubigkeit interner und externer AkteurInnen reduziert den beiden Autoren zufolge wiederum die Gefahr von Sanktionen

Der gesteigerte Aktivismus, den die Androhung einer gesetzlichen Quote bei den Unternehmen auszulösen scheint, wird von KritikerInnen – ganz im Sinne Meyer und Rowans – als eine opportunistische Reaktion gewertet. Auch die verstärkten Anstrengungen in Bereichen wie dem VerbraucherInnen- und Umweltschutz sowie gleichstellungspolitische und familienfördernde Maßnahmen in Form von Imagebroschüren, Zertifizierungen und Zielvereinbarungen oder die Einrichtung von speziellen Abteilungen bzw. die Beschäftigung von SpezialistInnen wird auf den erhöhten Druck von Seiten der Politik und Öffentlichkeit zurückgeführt (Meyer und Rowan 1977: 344 ff.; vgl. Walgenbach 2006). Denn trotz des erhöhten Engagements vieler Unternehmen besetzen diese bislang nur wenige Vorstands- und Aufsichtsratspositionen mit Frauen. Die Erhöhung des Frauenanteils im Management erhält zwar immer häufiger strategische Bedeutung, doch zugleich scheint alles beim Alten zu bleiben. Darüber kann auch der steigende Frauenanteil im mittleren Management nicht hinwegtäuschen (siehe Kapitel 2.1).

Allerdings gilt es zu bedenken, dass organisationale Veränderungen Zeit

brauchen und institutioneller Wandel häufig über Generationen hinweg erfolgt. Der Argumentation von DiMaggio und Powell (1983) folgend könnten politische Wahlkampfthemen bzw. Trends und das opportunistische Verhalten der Organisationen möglicherweise langfristig substanziellen Wert aufweisen. Es ist daher m. E. dringend erforderlich, das reale (und nicht nur rhetorische) gesellschaftspolitische Engagement der Unternehmen sorgfältig zu prüfen. Dazu müssen die jeweiligen Interessenlagen betrachtet werden, denn die Wirkungsweise von Gesetzen und Vorschriften oder von kulturellen und gesellschaftlichen Erwartungen hängt auch stark von der Bedeutung der einzelnen Ressourcen für die jeweiligen Unternehmen ab.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass beide Argumentationsstränge ihre Berechtigung besitzen. Dem praktischen Erklärungsgehalt der Kernaussagen des Neo-Institutionalismus wurde im Rahmen der empirischen Studie nachgegangen. Eine dezidierte organisationstheoretische Analyse der empirischen Ergebnisse findet sich in Kapitel 6.

4 Empirisches Forschungsdesign

Nachdem sich der erste Teil dieser Arbeit der theoretischen Erörterung der Frage nach den Gründen für den geringen Frauenanteil in den Führungsetagen gewidmet hat, folgt nun die empirische Analyse. Ziel ist es, ein möglichst konkretes Bild der momentanen betrieblichen Realität zu ermitteln. Darüber hinaus richtet sich der Fokus der Studie auf die Frage, inwieweit ausgewählte theoretische Ansätze und Konzepte der Organisationsforschung Anknüpfungspunkte für die Abbildung, Analyse und Erklärung geschlechterdifferenter und -differenzierender Strukturen und Prozesse in Organisationen ermöglichen. Bevor die methodische Anlage der empirischen Untersuchung erläutert wird (Kapitel 4.2) und die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert werden (Kapitel 5), werden nachfolgend die zentralen der Studie zugrundeliegenden theoretischen Vorannahmen, Analysedimensionen und Fragestellungen kurz zusammengefasst.

4.1 Theoretische Vorannahmen, Analysedimensionen und Fragestellungen

Meiner Studie liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen zu einem großen Teil soziale Ungleichheit mitgestalten. Auf der mittleren Ebene zwischen Individuum und Gesellschaft beeinflussen sie nicht nur Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen, sondern entscheiden durch Zuweisung von Einkommen, Status und Prestige maßgeblich über die Position des oder der Einzelnen in der Sozialstruktur der Gesellschaft (Lengfeld 2007). Es geht dabei nicht um individuelle Lebensverläufe, denn diese sagen nichts über die Gründe aus, warum es eines der Geschlechter nicht an die Spitze von Einkommen und Macht in Wirtschaft und Gesellschaft schafft. Vielmehr konzentriert sich das Forschungsinteresse auf Organisationsstrukturen, -prozesse und -kulturen, um zu ermitteln, welche betrieblichen Faktoren die (Nicht-)Beteiligung von Frauen an Führungsfunktionen beeinflussen.

Wie bereits erläutert, werden Organisationen in dieser Arbeit als vielfältige Gebilde verstanden, die sich hinsichtlich der Kriterien Größe, Struktur, Kultur und Branche unterscheiden. Im Rahmen der Analyse kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass Organisationen sich gleichen, sondern vielmehr müssen die differenten Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der einzelnen Be-

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen,*
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_4, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

triebe berücksichtigt werden. Aber auch der gesellschaftliche Wandel sowie organisationale Veränderungen im Kontext institutioneller Entwicklungen müssen in die Analyse einbezogen werden.

In Organisationen spiegeln sich gesellschaftliche Strukturen, soziale Beziehungen und Verhältnisse, aber auch die geltenden Normen und Werte wider, weshalb Organisationen einen zentralen Stellenwert für die Analyse des hierarchischen Geschlechterverhältnisses und der sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern haben. In diesem Zusammenhang wird dieser Arbeit das gängige Mikro-Meso-Makro-Analyseschema zugrunde gelegt, und die Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen werden soweit möglich berücksichtigt. Während auf der Mikroebene das soziale Handeln von Individuen in Organisationen im Zentrum des Forschungsinteresses steht, wird auf der Makroebene die gesellschaftliche Eingebundenheit von Organisationen und damit u. a. das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft beleuchtet.

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass AkteurInnen auf der organisationalen Ebene durch ökonomische, politische und soziale Strukturen und Überzeugungen beeinflusst werden und sich diese gesellschaftlichen Strukturmerkmale sowie Normen und Werte in den Organisationsstrukturen und -kulturen widerspiegeln. Dieses komplexe Verständnis von Organisationen eröffnet verschiedene Schnittstellen für deren Analyse. Neben den formalen vergeschlechtlichten und somit geschlechterdifferenten und -differenzierenden Organisationsprozessen und -strukturen wird daher der Einfluss gesellschaftlicher Normen und Werte sowie der Beziehungsstrukturen innerhalb und außerhalb von Organisationen ebenfalls Teil der Organisationsanalyse sein. Mit Hilfe einer Auswahl an Organisationstheorien wird in Abhängigkeit der forschungstheoretischen Fragestellungen zwar jeweils nur ein Ausschnitt der organisationalen Praxis beleuchtet, doch schließlich ermöglicht die formale Trennung der analytischen Analyseebenen die Abbildung der komplexen sozialen Zusammenhänge.

Hinsichtlich des Organisationsverständnisses wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die in den organisationalen Strukturen und Handlungen eingelagerte Geschlechtlichkeit, also die vergeschlechtlichte Organisation an sich sowie die in ihr stattfindenden Prozesse des doing gender, zu sozialer Ungleichheit führt. Es wird vermutet, dass die Beziehungsstrukturen innerhalb von Organisationen und die damit verbundenen ungleichen Möglichkeiten des Zugangs und der Kontrolle über Ressourcen und der damit einhergehenden Macht zur sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern beitragen. Das Forschungsinteresse richtet sich hierbei primär auf die geschlechtshierarchische Trennung zwischen Produktions- und Reproduktionsarbeit. Es wird davon ausgegangen, dass die gesellschaftlichen Strukturen zuungunsten von Frauen innerhalb von Organisationen reproduziert werden und damit die soziale Ungleichheit zwischen

den Geschlechtern festigt. Gegenstand der Analyse sind hierbei sowohl die informellen als auch die formalen Strukturen, Prozesse und Regeln.

Ausgehend von der These der Kontextualität der Kategorie Geschlecht (siehe Kapitel 3.2), werden die vermutlich zu findenden Geschlechterdifferenzen als prozessuale, kontextabhängige Phänomene verstanden, weshalb die spezifischen organisationalen Kontexte ebenfalls bei der Analyse berücksichtigt werden. Es wird den Fragen nachgegangen, welchen Einfluss die in die gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen und somit auch in die Organisationsstrukturen eingeschriebene Geschlechterdifferenz auf die Organisationen hat und welchen Beitrag Organisationen zum gesellschaftlichen Wandel hin zu einer größeren Geschlechtergerechtigkeit leisten können. Unter dieser Perspektive werden u. a. die Geschlechtsrollenstereoytpe beleuchtet, die, davon gehe ich aus, in Organisationen Relevanz besitzen und zu einer Stabilisierung der Geschlechterungleichheit und -hierarchie beitragen.

4.2 Methodische Konzeption

Während die Arbeit durch eine systematische Herangehensweise kritisierbar wird, muss das Ergebnis nachvollziehbar und objektiv begründbar sein (Mayer 2002). Dies wird u. a. nachfolgend durch die Offenlegung des Forschungsprozesses erreicht.

Wie bereits u. a. im Eingangskapitel erläutert wurde, soll diese Arbeit einen Beitrag zur Klärung der Gründe für die Unterrepräsentanz von Führungsfrauen in Arbeitsorganisationen leisten. Die Herangehensweise an diese Fragestellung erfolgte in drei Schritten:

Zunächst wurde in einer breit angelegten interdisziplinären Literaturrecherche (Schritt 1) der gegenwärtige Erkenntnisstand erarbeitet. Dazu wurde das zum Forschungszeitpunkt vorhandene theoretische und empirische Material gesichtet und ausgewertet. Dies diente der Erarbeitung von Hintergrundwissen und der Einordnung der Fragestellung in den wissenschaftlichen Forschungsstand. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Literaturrecherche wurden in den Kapiteln 2 und 3 vorgestellt.

Die in der Datenerhebungsphase (Schritt 2) angewendete Methode des ExpertInnengesprächs diente dazu, die betriebliche Realität in Unternehmen in Deutschland zu erheben. Denn im Sinne einer empirischen Bestandsaufnahme von Gründen für die Marginalität von Frauen in verantwortungsvollen Führungspositionen ging es mir darum, die AkteurInnen selbst zu befragen. Das Forschungsanliegen war also die interpretative Auswertung der Erfahrungswirk-

lichkeit von AkteurInnen, deren Auswahl nach dem Prinzip der „exemplarischen Verallgemeinerung“ (Wahl/Honig/Gravenhorst 1982: 205) erfolgte.

Im Schritt 3 wurden die Theoriediskussion (siehe Kapitel 3) und die empirischen Forschungsresultate (siehe Kapitel 5) zusammengeführt, indem eine Rückanbindung der theoretischen Analyse an die Erkenntnisse aus der betrieblichen Realität erfolgte (siehe Kapitel 6). Ziel dessen war ein Theorie-Empirie-Abgleich.

4.2.1 Datenerhebung

Wie bereits im Kapitel 2.1 gezeigt werden konnte, wurde in zahlreichen Studien mittels quantitativer Methoden die strukturelle Diskriminierung von Frauen im Bereich der Erwerbsarbeit nachgewiesen. Darüber hinaus ermöglichen objektiv nachprüfbare Häufigkeitsanalysen den Nachweis, dass Frauen in nahezu allen Spitzenpositionen gesellschaftlicher Bereiche (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung etc.) unterrepräsentiert sind. Diese Erkenntnisse sind m. E. jedoch nicht ausreichend, denn man ist zwar durch quantitative Datenerhebungen in der Lage, die Beteiligung von Frauen an verantwortungsvollen Positionen zu ermitteln, doch die Gründe der Marginalität von Führungsfrauen können mit dieser Erhebungsmethode nicht geklärt werden. Für die Ermittlung der Gründe eignet sich dagegen die qualitative Forschung. Denn diese bietet die Möglichkeit, in die Tiefe gehend forschen zu können und dabei zu einer Reduktion der Komplexität und zur Aufdeckung möglicher Widersprüche beizutragen.

Mit Hilfe der qualitativen Erhebungsmethode sollte also ein vertiefter Einblick in die betriebliche Realität gewonnen werden, wobei die Gründe der Geschlechterungleichheit und -hierarchie im Fokus standen. Die relative Offenheit dieser Vorgehensweise ermöglichte die Analyse der sozialen Wirklichkeit, die bei einer quantitativen Herangehensweise aufgrund der Standardisierung lediglich eingeschränkt hätte erfasst werden können (Mayer 2002). Die Stärken und Schwächen der qualitativen Forschung sind mittlerweile ausführlich diskutiert worden (vgl. z. B. Bortz/Döring 1995; Hämmerle 1989; Lamnek 1995; Uhlendorff/Prengel 2010), weshalb an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden soll.

Die Datenerhebung erfolgte über Interviews mit den in den jeweiligen Betrieben arbeitenden ExpertInnen. Konkret handelte es sich dabei um leitfadengestützte ExpertInneninterviews. Im Folgenden möchte ich kurz darauf eingehen, weshalb diese Forschungsmethode für mein Forschungsvorhaben besonders geeignet war.

Während bei anderen Formen des offenen Interviews (z. B. beim narrativen Interview) die Handlungs- und Sichtweisen einer Person im Kontext des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs im Fokus der Analyse stehen (vgl. u. a. Bernart/Krapp 1998; Lamnek 1995), geht es bei den ExpertInneninterviews nicht um die Gesamtperson. Es werden weder individuelle Biographien untersucht, noch stellen Einzelfälle das Hauptinteresse der Datenerhebung dar. Gegenstand des Forschungsinteresses ist vielmehr der organisatorische oder institutionelle Zusammenhang (vgl. Franz/Kopp 2004; Meuser/Nagel 1991). Dies hebt diese Methode als besonders geeignet hervor, denn diese Arbeit konzentriert sich auf betriebliche Strukturen und Prozesse, also auf organisationale Zusammenhänge.

Wer als Experte bzw. als Expertin angesehen wird, ist in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse. Meuser und Nagel (1991: 443) entsprechend gilt als ExpertIn

- „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt".

Forschungsgegenstand dieser Untersuchung sind somit die Frauen und Männer, die als Führungskräfte in Unternehmen der deutschen Wirtschaft beschäftigt sind. Die Führungskräfte wurden daher von mir als RepräsentantInnen einer Organisation angesprochen, mit deren Hilfe die Aufstiegsbarrieren für Frauen in der Wirtschaft erfasst werden sollten. Ziel war es zum einen, die Gültigkeit theoretischer Behauptungen und Erklärungsansätze zu prüfen, zum anderen konnte mittels der Befragung der Führungskräfte konkretes Betriebswissen abgefragt werden. Dabei nahmen die Führungskräfte Stellung zum Handlungsfeld im Sinne von Gutach-terInnen, sie waren zugleich aber auch selbst Zielgruppe der Untersuchung. Die ExpertInneninterviews bezogen sich aufgrund der forschungsleitenden Frage auf einen klar definierten Wirklichkeitsausschnitt. Darüber hinausgehende in den Interviews geäußerte Erfahrungen der Befragten, die etwa dem privaten Kontext zugeordnet werden konnten, waren zwar nicht Gegenstand der Untersuchung, wurden aber, sofern das Kriterium der Repräsentanz erfüllt war, im Rahmen der Auswertung berücksichtigt (vgl. zu diesem Vorgehen Mayer 2002).

Den jeweiligen Interviews lag ein Leitfaden zugrunde. Der Einsatz eines Leitfadens im Rahmen der ExpertInnengespräche erfolgte im Hinblick auf die Vorbereitung und Gestaltung der Interviewsituation sowie der Auswertung der erhobenen Daten. Denn für das Gelingen eines Interviews ist die Vorbereitung von großer Bedeutung. Der Einsatz eines Leitfadens diente zur thematisch definierten Abgrenzung und Strukturierung des Interviewkontextes sowie zur Bil-

dung theoretischer Vorannahmen. Darüber hinaus ermöglichte er eine Lenkung des Gesprächs und stellte eine durchgängige Berücksichtigung bestimmter Themenbereiche sicher. Des Weiteren wurde so eine Strukturierung der Daten und damit ein inhaltlicher Vergleich der Aussagen der verschiedenen ExpertInnen möglich. Durch die Halbstandardisierung blieb während des Interviews zudem Raum für offene Fragen, die wiederum ein freies Antworten ermöglichten und dem bzw. der Interviewten mehr Kreativität erlaubten. Zudem konnte durch das Fehlen von Antwortvorgaben auf hochindividuelle Sichtweisen eingegangen werden, wodurch die individuelle Logik und der Argumentationsverlauf zur Geltung kommen konnte (vgl. Frank/Kopp 2004; Mayer 2002; Meuser/Nagel 1994).

Der Empfehlung von Franz und Kopp (2004) folgend wurde der Leitfaden den ExpertInnen ungefähr eine Woche vor dem Interview zur Vorbereitung zugesandt. Dies erlaubte es den ProbandInnen, die im Interview abgefragten Zahlen im Vorfeld zu ermitteln, auf die dann während des Interviews ohne den Zeitverlust, den eine Recherche während des Interviews bedeutet hätte, zurückgegriffen werden konnte. Denn „wo immer es sachlich geraten erscheint, sollte das Experteninterview […] nicht in erster Linie eine spontane Re-Konstruktion der Wirklichkeit provozieren, sondern eine sehr sorgfältige und auf Wissen statt Meinen aufbauende anstreben" (ebd.: 57).

Die eigentlichen Interviews waren so aufgebaut, dass zunächst eine kurze inhaltliche Hinführung zum Thema erfolgte, woraufhin sich im Anschluss ein offenes Gespräch entwickelte, welches durch den Leitfaden inhaltlich strukturiert wurde.

4.2.2 Fallstudienauswahl

Diese Studie beruht auf ExpertInnengesprächen, die in vier Unternehmen durchgeführt wurden. Unternehmen, also Organisationen, bilden den Schwerpunkt dieser Arbeit, weil die Mesoebene Schnittstellen sowohl zur Mikro- als auch zur Makroebene aufweist und dadurch die Berücksichtigung von Handlungen und strukturellen Faktoren erlaubt (Bielby 1992). Außerdem sind Organisationen die angemessene Analyseeinheit, weil dort über Lebenschancen und damit über die gesellschaftliche Teilhabe entschieden wird. Hierbei interessierten mich insbesondere Organisationen der Privatwirtschaft, weil es im privatwirtschaftlichen Sektor im Gegensatz zu Positionen im öffentlichen Bereich keine Quotenregelung gibt und dort aufgrund dessen bisher kein rechtliches Druckmittel existiert, um Chancengleichheit durchzusetzen.

Die Auswahl der potentiellen Unternehmen erfolgte im Hinblick auf die gewählte Untersuchungsproblematik, nämlich der Klärung der Gründe für die Unterrepräsentanz von Führungsfrauen in Arbeitsorganisationen der deutschen Wirtschaft. Hierzu eigneten sich besonders Organisationen mit einer Notierung in einem der DAX-Indizes, da diese im Fokus von Öffentlichkeit und Politik stehen. Die Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote beinhaltet verbindliche Zielvorgaben zur Frauenförderung für Aufsichtsräte der größten, voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen.

Da Frauen in den einzelnen Branchen in einem unterschiedlichen Ausmaß anzutreffen sind, fiel die Wahl zur besseren Vergleichbarkeit auf die Analyse des Dienstleistungssektors. Denn zum einen sind über 80 Prozent der Beschäftigten im tertiären Sektor Frauen und zum anderen ist der Dienstleistungssektor durch einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten gekennzeichnet (Statistisches Bundesamt 2014c). Während drei der vier Unternehmen der Transport- und Logistikbranche entstammen, handelt es sich bei dem vierten Unternehmen um ein Beratungsunternehmen der Technologie-Branche. Beratungsunternehmen zeichnen sich in ihrer Organisation durch flache Hierarchien sowie flexible Strukturen aus und sind in der Regel durch Projektarbeit gekennzeichnet.

Neben den Strukturparametern „Größe“ und „Branche“ waren des Weiteren die Außendarstellung und die personalpolitische Praxis entscheidend bei der Auswahl der Unternehmen. Hinsichtlich des Merkmals Außendarstellung erschien es mit Blick auf die Argumentationsstränge der Forscherduos Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983) sinnvoll ein Best-Practice-Unternehmen mit einem weniger engagierten Unternehmen zu kontrastieren (vgl. dazu Kapitel 3.4). Mit Hilfe einer Situationsanalyse der betrieblichen Strukturen auf Basis von publizierten Zahlen und Fakten der Unternehmen fiel die Wahl u. a. daher zum einen auf eine Organisation, die zum Forschungszeitpunkt für ihr formelles Engagement in Sachen Diversity und Familienfreundlichkeit bekannt war und zur Imagepflege ein breitgefächertes Medienangebot nutzte und zum anderen auf ein Unternehmen, das als Arbeitgeber diesbezüglich in der Öffentlichkeit bisher als relativ unattraktiv wahrgenommen wurde und das Label „Top Arbeitgeber“ zu eines seiner strategischen Ziele gemacht hatte.

Alle vier in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sind im sogenannten *genderdax* verzeichnet. Es handelt sich hierbei um eine Informationsplattform, bestehend aus ausgewählten Forschungszentren, Großunternehmen sowie kleinen und mittelständischen Betrieben in Deutschland, bei denen die Förderung weiblicher Fach- und Führungskräfte Bestandteil der Personalpolitik und des Diversity Managements ist (Domsch/Ladwig 2014).

4.2.3 Stichprobenbildung

Dem Prinzip der „exemplarischen Verallgemeinerung“ (Wahl et al. 1982: 205) folgend, bildeten typische Fälle einer Population, d. h. RepräsentantInnen einer Menge aller potentiellen Untersuchungsobjekte eines klar definierten Wirklichkeitsausschnittes, deren Auswahl vom Forscher bzw. der Forscherin selbst getroffen wird, den Ausgangspunkt der Stichprobenbildung.

Da ich mich für die Methode der ExpertInneninterviews entschieden hatte und diesen eine konkrete Fragestellung zugrunde lag, handelt es sich bei meiner Stichprobenbildung um eine „vorab-Festlegung der Samplestruktur“ (Mayer 2002: 38). Für die größtmögliche Generalisierbarkeit der Daten wurde bei der Auswahl der zu untersuchenden ProbandInnen zweistufig vorgegangen. In einem ersten Schritt wurden mit Hilfe zuvor festgelegter Kriterien die zu befragenden Unternehmen anhand einer Zufallsstichprobe ermittelt. In einem zweiten Schritt erfolgte die Auswahl der ProbandInnen innerhalb der ausgewählten Unternehmen nach dem Schneeballprinzip (vgl. zu diesem Prinzip Bortz/Döring 1995; Köhler 1992). Auswahlkriterien waren dabei ein Arbeitsvertrag mit einem der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe sowie eine hohe Personal- oder Budgetverantwortung. Die Befragten entstammen zudem unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen, um die verschiedenen Standpunkte zu berücksichtigen.

Insgesamt habe ich im Zeitraum zwischen Mai und September des Jahres 2012 40 Gespräche geführt, von denen 37 als institutionell-organisatorisch abgesicherte ExpertInneninterviews ausgewertet werden konnten. Die im Kapitel 5 dargelegten Ergebnisse der Befragungen beziehen sich auf diese 37 Interviews. Befragt wurden 25 Frauen und 12 Männer. Die ExpertInnengespräche dauerten i. d. R. zwischen 30 und 60 Minuten.

Von den 37 befragten Führungskräften gehörten 8 Personen dem unteren Management an, 17 dem mittleren Management und 12 dem oberen Management.[28] Von den 8 Führungskräften des unteren Managements waren 5 Personen männlich und 3 weiblich. Im mittleren Management wurden 6 Männer und 11 Frauen befragt und im oberen Management 1 Mann und 11 Frauen.

Neben einer relevanten Auswahl von Führungskräften des unteren bis oberen Managements, wurden auch diejenigen Führungskräfte in die Untersuchung einbezogen, die zum Erhebungszeitpunkt organisationsintern mit Fragen der Gleichberechtigung von Frauen und Männern oder mit Aspekten des Diversity Managements befasst bzw. für die Förderung weiblicher Nachwuchskräfte zuständig waren. Deshalb wurde ein Teil der Gespräche in der Funktion als Be-

28 Zur Einteilung der Unternehmenshierarchie und Zuordnung der im Rahmen der qualitativen Interviews befragten Führungskräfte siehe Kapitel 2.2.1.

triebsratsmitglied, Gewerkschaftsangehörige/r, Diversity-Beauftragte/r oder Leitung des Personalmanagements an entsprechender Stelle gesondert ausgewertet. Die zusätzlichen Informationen ergänzen die ganzheitliche Sicht auf die Problematik der Karrierebehinderung von Frauen im Management.

Gesondert ausgewertet wurden 8 Gespräche. Zum Erhebungszeitpunkt waren 2 Männer und 1 Frau mit Fragen der Gleichberechtigung bzw. Aspekten des Diversity Managements betraut, 1 Mann und 3 Frauen waren im Bereich Personalmanagement bzw. Personalentwicklung tätig und eine Führungsfrau war Mitglied im Betriebsrat eines der vier untersuchten Unternehmen.

4.2.4 Datenaufbereitung und -auswertung

Die Gespräche wurden auf ein Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert.[29] Lediglich in zwei Fällen war eine Tonbandaufzeichnung nicht erwünscht, weshalb diese beiden Interviews von einer während des Interviews anwesenden Protokollantin niedergeschrieben wurden. Unmittelbar nach dem jeweiligen Interview wurden die schriftlich fixierten Aussagen der Befragten im Dialog zwischen Interviewerin und Protokollantin kontrastiert und wechselseitig ergänzt sowie kommentiert.

Da das Hauptinteresse thematisch-inhaltlichen Informationen galt, wurden Dialekte und den Inhalt nicht verändernde oder überflüssige Äußerungen bei der Abschrift weggelassen. Pausen, Stimmlagen und andere parasprachlichen Elemente wurden lediglich hinzugezogen, sofern sie den Inhalt bestimmter Aussagen beeinflussten bzw. veränderten (vgl. Langer 2010).

Die Interviewtranskripte und Protokolle[30] wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden aus der Vielzahl an speziellen Ansätzen der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. z. B. Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff 1995; Lamnek 1995; Mayring 2007) zwei Verfahren ausgewählt, die eine angemessene Auswertung und Interpretation des Untersuchungsmaterials erlaubten. Für einen ersten Überblick über das Material wurden die Transkripte und Protokolle anhand der Globalauswertung nach Legewie (1994) gesichtet. Die Texte wurden nach ihrer Relevanz für die Fragestellung bzw. nach ihrer Informationsdichte sortiert und es wurden Sachverhalte ermittelt, die über die zentrale Thematik der Untersuchung hinausgingen oder diese weiterführend ergänzten.

---

29 Die verwendeten Transkriptionsregeln können von der Autorin angefordert werden.

30 Die vollständigen Interviewtranskripte und Protokolle können von der Autorin angefordert werden.

Da es sich bei den mittels der ExpertInneninterviews erhobenen Daten um das spezifische Wissen einer Funktionselite handelt und das Ziel der Auswertung die Herausarbeitung des „Überindividuell-Gemeinsame[n]“ (Meuser/Nagel 1991: 452) war, erfolgte die Feinanalyse nach dem von Mühlfeld, Windolf, Lampert und Krüger (1981) entwickelten sechsstufigen Verfahren. In einem ersten Schritt wurden alle Antworten markiert, die den Fragen des Leitfadens eindeutig zugeordnet werden konnten, da der Leitfaden zugleich das Kategoriensystem bildete. Im Kontext der Globalauswertung wurde das Kategorienschema nach einer weiteren Durchsicht der Daten verfeinert und um relevante Sachverhalte, die über die zentrale Thematik der Untersuchung hinausgingen, ergänzt. Nach der Einordnung des Materials in das Kategorienschema wurde eine innere Logik hergestellt und schriftlich festgehalten. In einem letzten Schritt wurden die Auswertungsergebnisse interpretiert und anschließend in einem Text sinnvoll zusammengestellt und mit entsprechenden Interviewausschnitten belegt.

Aufgrund der notwendigen Anonymisierung der erhobenen Daten wurde jeder bzw. jedem Gesprächsteilnehmenden eine Kennung (z. B. AmU1) zugewiesen, die sich aus dem Unternehmen (A, B, C, D), dem Geschlecht (männlich/weiblich), der Führungsebene (unteres/mittleres/oberes Management) und der Chronologie der durchgeführten Interviews (1, 2, 3 etc.) zusammensetzt.[31]

Die Auswertung erfolgte in einem Vergleich zwischen den ausgewählten Unternehmen, im Hinblick auf das Geschlecht der ProbandInnen sowie unter besonderer Berücksichtigung derjenigen, die hauptsächlich mit der Gleichberechtigungspolitik befasst waren oder sich in besonderer Weise mit dieser Thematik auseinandersetzten (siehe Kapitel 5).

Während die Feinanalyse dazu diente, Hypothesen über die Gründe der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte zu generieren, waren die so gewonnenen Erkenntnisse in einem letzten Schritt zugleich Prüfinstanz für die Reichweite der Geltung der dieser Untersuchung zugrundegelegten theoretischen Erklärungsansätze. Das heißt, die im Kapitel 3 vorgestellten Theorien und Konzepte wurden auf ihre relative empirische Qualität hin überprüft (siehe Kapitel 6). Das Anliegen war die Ermittlung der Erklärungskraft des jeweiligen Erklärungsansatzes vor dem Hintergrund der vorgefundenen betrieblichen Realität.

31 Eine Übersicht der geführten Gespräche mit der jeweiligen Kennung und mit weiteren Informationen zur Gesprächsdauer können von der Autorin angefordert werden.

5 Empirische Ergebnisse zu den Barrieren, mit denen Frauen auf dem Weg in die Führungsetagen konfrontiert sind

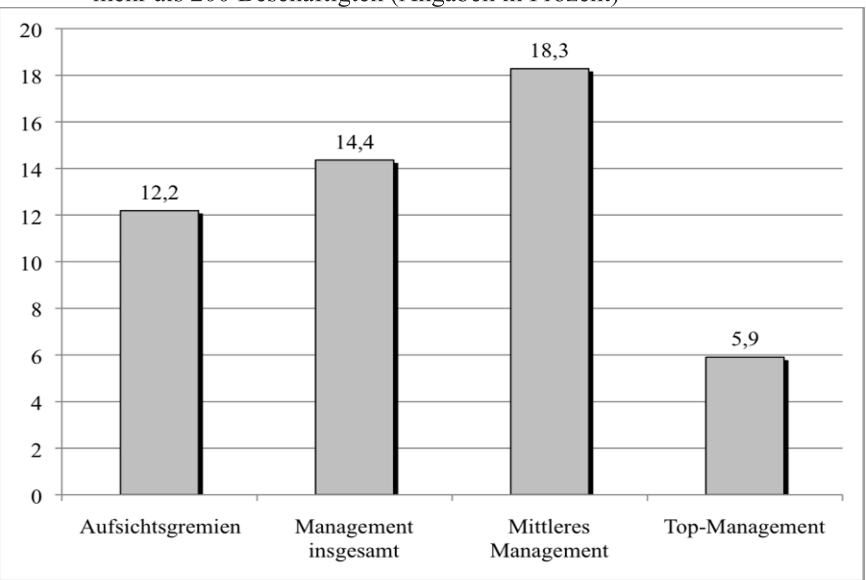
In der wissenschaftlichen Diskussion reichen die Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von der Evolutionsbiologie bis hin zu gesellschaftspolitischen und kulturspezifischen Analysen. Fragt man jedoch die Frauen selbst nach Erklärungen, äußern diese oftmals eine Reihe an Spekulationen, die inhaltlich auf die mediale Diskussion oder auf die (öffentlichen) Reden verschiedener Personalverantwortlicher zurückgeführt werden können. Als Grund für das ungleiche Geschlechterverhältnis in den oberen Führungsreihen deutscher Unternehmen wird i. d. R. entweder die Doppelbelastung der Frauen durch Familie und Beruf genannt oder eine mangelnde Karrieremotivation von Frauen vermutet. Ich habe im Rahmen dieser Arbeit bereits ausführlich herausgearbeitet, dass es sich dabei z. T. um Mythen handelt, die zwar nicht per se stimmen, die aber dennoch wirksam sein können in dem Sinne, dass Geschlechterrollenstereotype zu einer (Re-)Produktion von Geschlechterungleichheit und -hierarchie beitragen können. Im Folgenden wird es mir darum gehen, mit Hilfe der aus den Gesprächen mit WirtschaftsvertreterInnen gewonnenen Erkenntnisse, einen Einblick in die betriebliche Realität zu geben.

Die Gesprächsteilnehmenden der untersuchten vier DAX-Unternehmen waren sich einig, dass das Geschlechterverhältnis in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft und Politik, trotz eines leichten Anstiegs des Frauenanteils in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen, nach wie vor unausgeglichen ist. Insbesondere in den obersten Führungsetagen seien Frauen deutlich unterrepräsentiert. Diese Asymmetrie der Geschlechter in der Vorstandsetage und den Führungsebenen sei auch im eigenen Unternehmen zu finden.

Dass die Befragten von einer deutlichen Geschlechterungleichheit sprechen, war durchaus anzunehmen. Denn diese Einschätzung findet sich bereits in den Ergebnissen der Studien aus Kapitel 2.1. Die quantitative Auswertung der Hoppenstedt-Firmendatenbank im Jahr 2010 ergab beispielsweise, dass der Frauenanteil an allen Top-ManagerInnen in den Großunternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Umsatz zu diesem Zeitpunkt 5,9 Prozent betrug (siehe Abbildung 9) und in den Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz lediglich 3,5 Prozent.

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_5,

Abb. 9: Frauenanteil an den Führungspositionen im Jahr 2010 – bezogen auf Großunternehmen mit einem Umsatz größer als 20 Mio. € oder mit mehr als 200 Beschäftigten (Angaben in Prozent)



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Basis: Firmendatenbank, Stand: 2010.

In den Aktiengesellschaften mit Notierung in einem der DAX-Indizes waren im selben Jahr 3,2 Prozent Frauen im Top-Management beschäftigt und die DAX-30-Unternehmen waren – mit Ausnahme einer Frau als Vorstandsmitglied in der Siemens AG – völlig in der Hand von Männern. Während sich im Jahr 2008 der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen bei 0,5 Prozent befand, wurden 2011 öffentlichkeitswirksam 4 Frauen in den Vorstand bestellt, womit 7 Frauen und 96 Männer an der Spitze der DAX-Konzerne standen. Ende 2012 verzeichneten die DAX-30-Unternehmen einen leichten Zuwachs von 4,1 Prozentpunkten, was einem Frauenanteil in den Vorständen von 7,8 Prozent entspricht. In den Top-200-Unternehmen lag der Frauenanteil auf Vorstandsebene dagegen im Jahr 2012 bei 4 Prozent. Während die DAX-30-Unternehmen im Fokus der Öffentlichkeit stehen und sich mit Androhung einer Frauenquote unter Handlungsdruck befinden, bewegen sich die Top-200 am Rande des medialen Interesses. Dies könnte möglicherweise die Stagnation erklären (Holst et al. 2012: 91 ff.; Holst/Schimeta 2013a: 3 ff.; vgl. Schwarze et al. 2012).

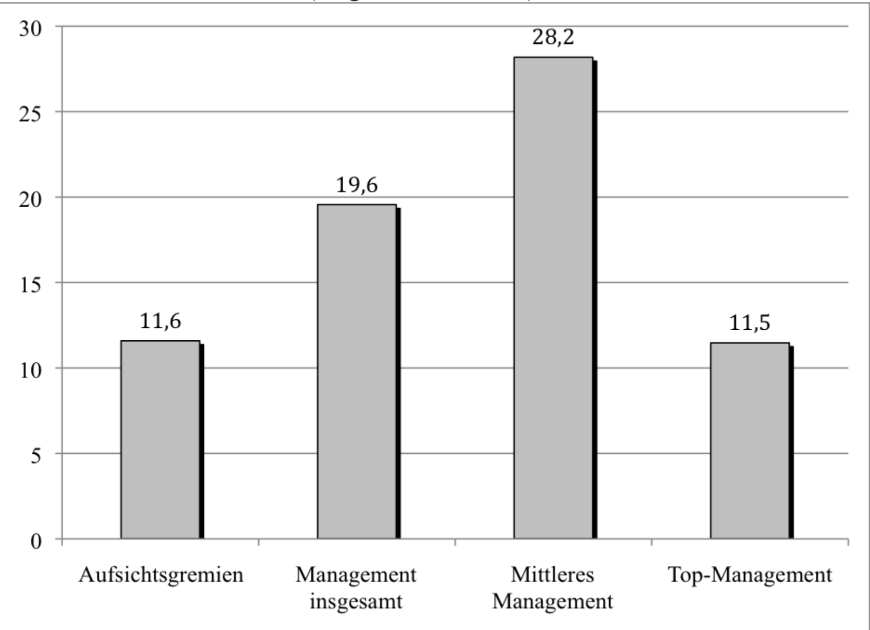
Während man in zwei der vier untersuchten Unternehmen (C und D) eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen mit Führungsfunktionen im Vergleich zum Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft vorfindet, relativiert sich dieses ungleiche Verhältnis in den beiden anderen Unternehmen (A und B) aufgrund eines geringen Frauenanteils in der Gesamtbelegschaft.

Im Kontext der Quotendiskussion wurden die Gesprächsteilnehmenden um eine Einschätzung des eigenen Unternehmens gebeten. Lediglich im Unternehmen B zog die Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden eine positive Bilanz: Der Frauenanteil an den oberen Führungsetagen sei zwar noch ausbaufähig, doch im Verhältnis zum Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft und im Vergleich mit anderen Unternehmen sei er durchaus zufriedenstellend. Im Unternehmen A wiederum waren die Gesprächsteilnehmenden trotz eines hohen Männeranteils in der Gesamtbelegschaft überraschenderweise äußerst unzufrieden mit der Frauenquote in den Führungsetagen. Möglicherweise hängt diese Einschätzung mit den durch die Unternehmenshistorie geprägten männlichen Strukturen und Prozessen und damit verbundenen eingeschränkten Gelegenheitsstruktur zusammen. Im Unternehmen B findet man hingegen standardisierte Beförderungsverfahren und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur, was sich positiv auf den Anteil an Führungsfrauen auswirkt.

Insgesamt ist aber für die Gesprächsteilnehmenden aller untersuchten Unternehmen eine positive Entwicklung des Frauenanteils in den Führungsetagen erkennbar. Deutliche Veränderungen gebe es insbesondere unterhalb der ersten Führungsebene. Und auch diese Einschätzung ist auf der Basis der Auswertung der Hoppenstedt-Firmendatenbank als realistisch zu definieren. Denn der Anteil weiblicher Führungskräfte hat sich zwar seit dem Jahr 1995 von 8,2 Prozent auf 19,6 Prozent verdoppelt, der Anstieg des Frauenanteils konzentriert sich aber vorrangig auf das mittlere Management (siehe Abbildung 10).



Abb. 10: Frauenanteil an den Führungspositionen im Jahr 2010 – bezogen auf alle Unternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Basis: Firmendatenbank, Stand: 2010.

Erklärbar wird dies mit Ohlendieck (2003a, 2003b). Er identifizierte zwei „gläserne Decken", wobei sich die erste beim Übergang vom mittleren Management zum General Management befinde und durch einen Funktionswechsel gekennzeichnet sei und die zweite zwischen dem General und dem Senior Management liege. Das mittlere Management umfasse einen fachlich begrenzten Bereich mit speziellen Managementfunktionen, wohingegen im General Management mehrere Bereiche der Verantwortung unterliegen und dafür allgemeine Managementfunktionen Voraussetzung seien (vgl. Abbildung 7 im Kapitel 2.3.4).

Den empirischen Forschungsergebnissen zufolge scheint die erste gläserne Decke für Frauen durchlässiger zu werden, wohingegen Frauen bisher nur vereinzelt den Sprung in das Top-Management schaffen. Bislang bleiben Frauen auf der mittleren Ebene hängen und nur wenige schaffen den Durchbruch. Vom mittleren Management aus können aber bedeutende Veränderungen nicht vollzogen werden und die vereinzelten Führungsfrauen, die den Aufstieg geschafft haben, reichen nicht aus.

Befragt nach den möglichen Gründen für den geringen Anteil von Frauen in Führungsfunktionen, verwiesen die Gesprächsteilnehmenden mehrheitlich darauf, dass es sich um eine Kombination mehrerer Ursachen handelt. In den drei Industrieunternehmen wurden als Ursachen die Historie und die damit verbundene traditionell männlich geprägte Unternehmenskultur sowie die auf Männerbedürfnisse abgestimmten Unternehmensstrukturen genannt, wie das folgende Zitat beispielhaft aufzeigt.

> Also, es gibt schlichtweg eine männlich geprägte Wirtschaftskultur, eine männlich geprägte Wirtschaft in den Industrienationen und das ist einfach schon lange eine sehr, sehr stabile Kulturform und die löst sich nur langsam auf. Und in diesen männlich geprägten Wirtschaftskreisen, das ist geprägt durch schlechtweg männliche Auswähler, geprägt durch eine männliche Führungskultur, geprägt durch männliche Netzwerke und da dauert das einfach ne Weile, bis sich das verändert. Und jetzt kommt das ja erst so seit ein paar Jahren erst so langsam ins Bewusstsein (Männliche Führungskraft, mittleres Management, DmM36, Z. 14396-14404).

Die Gesprächsteilnehmenden betrachten Geschlecht als soziale Strukturkategorie, ähnlich wie Acker (1990, 1991), die mit ihrem Konzept „gendered organizations“ auf die Vergeschlechtlichung organisationaler Prozesse und Strukturen aufmerksam gemacht hat. Wie im Kapitel 3.2. herausgearbeitet wurde, durchdringt Geschlecht Acker zufolge den Arbeitsmarkt, den Staat und die Familie, aber auch Hierarchien, Berufswahlen sowie Verhaltensweisen und Machtverhältnisse, wodurch sich die gesamte Gesellschaft letztlich entlang der Geschlechtergrenze differenziert.

In der Beratung wird die Unterrepräsentanz von Frauen auf die hohe Arbeitsbelastung der Führungspersonen und die mit dem Beratungsgeschäft verbundenen Reisetätigkeiten zurückgeführt. Als weitere Ursachen werden die Vereinbarkeitsproblematik, die Familienverantwortung der Frau, das mangelnde Selbstbewusstsein und das fehlende Selbstmarketing der Frauen, eine geringe Technikorientierung sowie das „andere“, also spezifisch weibliche Verständnis von Macht, Karriere und Beziehungsarbeit genannt. Hierbei handelt es sich um die klassischen Stereotype, auf die bereits im Kapitel 2.4 verwiesen wurde. Die Gesprächsteilnehmenden verorten die Ursache für die in den Berufs- und Arbeitsmärkten vorfindbaren Geschlechterdifferenzen und -hierarchien in der geschlechtsrollentypischen Sozialisation und den individuellen Merkmalen von Männern und Frauen (vgl. dazu Kapitel 2.3.1) und unterliegen dabei selbst unbewusst dem „doing gender“ (vgl. Kapitel 2.3.2). Es überrascht daher auch nicht, dass sich keine Unterschiede in den Antworten der Gesprächsteilnehmer und Gesprächsteilnehmerinnen feststellen ließen.

Insgesamt spiegelt sich die aktuelle Diskussion in den Antworten der Gesprächsteilnehmenden wider. Wie im Kapitel 2 herausgearbeitet werden konnte,

gibt es keine alleinige Ursache für die Marginalität von Führungsfrauen. Vielmehr handelt es sich um eine Reihe von personalen, strukturellen und gesellschaftlichen Faktoren. Erschwerend kommt hinzu, dass diese einzelnen Barrieren sich gegenseitig beeinflussen, wodurch es keine eindeutige Wirkungsrichtung gibt. Folgende Arten von Barrieren können unterschieden werden (vgl. Sordon 1995):

- Sozialisationsaspekte,
- psychologische Aspekte,
- gesellschaftspolitische Aspekte,
- kulturspezifische Aspekte,
- ökonomische Aspekte.

Die aufgezählten Barrieren können den folgenden Kategorien zugeordnet werden: personenbezogene, kulturelle und strukturelle Karrierehindernisse. Die personenbezogenen Karrierehindernisse sind auf der psychologischen Ebene einzuordnen und reichen von der Angst vor Vereinsamung und einem geringen Selbstbewusstsein bis hin zum geteilten Commitment sowie der Angst der Männer vor der Konkurrenz durch Frauen. Es handelt sich hierbei also nicht nur um intrapsychische Faktoren, sondern auch um geschlechtsstereotype Vorstellungen. In dieser Arbeit werden Ungleichheiten, die durch den Sozialisationsprozess geschaffen werden, wie beispielsweise die geschlechterdifferente Arbeitsteilung, in die Kategorie „kulturelle Karrierehindernisse" eingeordnet. Strukturelle Karrierehindernisse findet man sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch innerhalb von Organisationen. Im Zusammenhang mit den unternehmensinhärenten Barrieren, deren Ursachen in den organisationalen Prozessen und Unternehmensstrukturen zu finden sind, ist der Begriff „gläserne Decke" zentral.

Nachfolgend erfolgt die Tiefenanalyse der erhobenen Daten anhand der drei Kategorien kulturelle, personenbezogene und strukturelle Karrierehindernisse, wobei die genannten Kategorien nicht überschneidungsfrei sind (vgl. Festing/Hansmeyer 2003).

5.1 Kulturelle Karrierehindernisse

Als Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management wird in der Literatur und öffentlichen Diskussion immer wieder die Vereinbarkeitsproblematik genannt. Neben der räumlichen Trennung der in Wechselbeziehung stehenden Erwerbs- und Familienarbeit scheint eine durch traditionelle Geschlechterrollen geprägte Kultur in Deutschland eine zufriedenstellende Balance von Familie und Beruf zu erschweren (vgl. Ziegler 2002). Gerhards und Hölscher (2003) können in diesem Kontext kulturelle Unterschiede zwischen den

Mitglieds- und Beitrittsländern der EU nachweisen. Den Autoren zufolge gehört die Bundesrepublik Deutschland zu den Ländern, in denen die tradierten Geschlechterrollen eine besondere Relevanz besitzen. Denn bis in die 1970er Jahre ging man in Westdeutschland davon aus, dass Männer ungeeignet seien, die Kindererziehung zu übernehmen und dass eine Erwerbstätigkeit der Mutter die Entwicklung des Kindes negativ beeinflusse. Gemäß der „Norm der guten Mutter" sollte das Kind in erster Linie von der Mutter betreut werden (vgl. Bowlby 1973, 1975, 1976; Speck 1956; Spitz 1980). Diese Annahme ist immer wieder Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen und prägt bis heute die öffentliche Sichtweise.

In den ExpertInneninterviews wurde von den erwerbstätigen Müttern darauf verwiesen, dass die „Norm der guten Mutter" noch immer als gesellschaftliches Leitbild fest verankert sei. Besonders spürbar sei dies, solange die Kinder noch klein seien. Eine Konfrontation mit Vorbehalten oder Vorwürfen erfolge sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld, insbesondere bei einer schnellen Rückkehr nach der Elternzeit in den Beruf sowie im Falle einer Beförderung in den ersten Lebensjahren des Kindes.

> Also ich beobachte das im Bekanntenkreis, wenn da eine Frau schnell nach der Geburt des Kindes nach ein paar Monaten wieder arbeiten geht, dann muss die sich von ihren weiblichen Bekannten und Freundinnen anhören, dass sie ne schlechte Mutter ist und warum sie überhaupt ein Kind bekommt. […] in anderen Ländern ist das selbstverständlich. Da wird man eher komisch angeguckt, wenn man nach drei Monaten nicht wieder da ist. Ich glaube, das ist ein sehr vielschichtiges Thema (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO12, Z. 5044-5050).

Theorien der Wohlfahrtsstaatenforschung zufolge hat die Gestaltung des institutionellen Kontexts durch die Familienpolitik einen Einfluss auf das Ausmaß der sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. Demzufolge variiert das Ausmaß der Ungleichheit in Abhängigkeit von der politischen Ausrichtung. Die deutsche Familienpolitik folge dem traditionellen Verständnis einer Familie, bei der die Erwerbsarbeit dem Mann zugeordnet wird, Haushalt und Kinder hingegen dem Verantwortungsbereich der Mutter unterliegen. Eine ideologische und infrastrukturelle Förderung erfährt dieses Ernährer-Hausfrauen-Modell durch verschiedene sozialpolitische Maßnahmen, die bis etwa 1994 immer wieder ausgeweitet und ergänzt wurden, jedoch auch heute noch, trotz aller Kritik seitens linker Parteien, umgesetzt werden. Man denke an die sogenannte Herd-Prämie, die Mütter dazu verleiten soll, längere Zeit zuhause zu bleiben, anstatt die Elternzeit auf ein Minimum zu reduzieren und schnell in den Beruf zurückzukehren. Und der lange Verbleib der Mütter zuhause wird zudem durch fehlende bzw. unzureichende institutionelle Betreuungsmöglichkeiten erzwungen. Der mangelnde Ausbau von Betreuungseinrichtungen für Kinder bekräftigt das soge-

nannte Drei-Phasen-Modell, bei dem eine sequenzielle Kombination von Mutter- und Berufsrolle zugrunde gelegt wird (vgl. Esping-Andersen 1990; Gerhards/Hölscher 2003; Kolbe 2002; Myrdal/Klein 1970; Ziefle 2009).

> Als ich im dritten Monat schwanger war, da wurde der in allen möglichen Krippen angemeldet. Ich wollte nach acht Monaten wieder kommen, das war mir nicht möglich, weil ich keinen Krippenplatz hatte. Und das ist super schwierig, ein acht Monate altes Baby in einer Krippe unterzubringen. […] Und das ist natürlich noch mal ein Punkt, da kann ich nicht präsent sein, wenn ich keine Kinderbetreuung habe (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO21, Z. 8497-8505).

Die GesprächsteilnehmerInnen waren sich bezüglich der Konsequenzen dieser zwangsweisen langen Unterbrechung der Erwerbstätigkeit für eine Karriere einig, dass nicht der Ausstieg an sich, sondern die Dauer der Berufsunterbrechung karriereschädigend sei. Führungsfrauen, die sich für Kinder entscheiden, würden daher i. d. R. ganz bewusst lediglich vorübergehend im Beruf aussetzen. Mit jedem Karriereschritt wachse allerdings die Arbeitsbelastung durch den Beruf, sodass sie gerade für Frauen mit (kleinen) Kindern eine Herausforderung darstelle. Die Doppelbelastung durch Kind und Karriere könne gegebenenfalls zu einem eingeschränkten beruflichen Engagement führen und möglicherweise einen freiwilligen Verzicht auf die nächste Beförderung beinhalten.

> Also, ich kann schon sagen, dass die meisten Frauen, die ich so erlebe im Konzern, dann auch, sobald die Kinder haben, sagen, dass die gar keinen Job haben wollen, wo die zehn Stunden arbeiten müssen oder ständig verfügbar sein müssen oder ständig reisen müssen oder unplanbare Arbeitszeiten haben. Bei den meisten ist das glaub ich so (Männliche Führungskraft, unteres Management, AmU32, Z. 12722-12726).

> […] eine Frau ist nicht nur Mitarbeiterin, sie ist generell immer auch eine Organisatorin vom Familienleben, vor allem des sozialen Netzwerkes. Und von daher wird sie immer noch mehr beansprucht und kann einfach nicht 100 Prozent für die Arbeit da sein (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM1, Z. 621-624).

Ähnliche Beobachtungen gibt es in dem untersuchten Beratungsunternehmen. Insbesondere die Zunahme der Arbeitsbelastung sowie die Pflicht zu einer verstärkten Reisetätigkeit und die damit verbundene Problematik, alles zeitlich unter einen Hut zu bringen, seien die wesentlichen Gründe, weshalb viele Frauen vor der Familiengründung in eine Linienfunktion wechseln.

> Denn es ist so, dass man viel reisen muss und auch bei dem Kunden vor Ort arbeiten muss und das ist etwas, was generell mit einem Parttime Job oder auch generell mit Familie schwierig zu verbinden ist. Aber das gilt für Männer wie für Frauen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO12, Z. 4563-4566).

Obwohl eine durch traditionelle Geschlechterrollen geprägte Kultur in Deutschland insbesondere Frauen eine zufriedenstellende Balance von Familie und Beruf erschwere, sei die Consulting-Branche jedoch ein Beispiel dafür, dass der Ver-

zicht auf eine Beförderung aufgrund der höheren Leistungsanforderungen der nächsten Managementebene nicht per se als ein Beleg für eine geringere Karriereorientierung aller Frauen gedeutet werden dürfe. Denn die Entscheidung gegen eine Karriere zugunsten einer größeren Work-Life-Balance träfe nicht nur Frauen, sondern auch familien- bzw. freizeitorientierte Männer, weshalb dieser Befund unabhängig vom Geschlecht Bestand habe. Der Beraterallltag und die Tätigkeit als Führungskraft seien Bereiche, die durch ein hohes Arbeitspensum und Reisetätigkeit geprägt seien, die eine hohe Belastbarkeit und Flexibilität unabhängig vom Geschlecht erforderten. Einer der Befragten fordert auf der Basis dieser Überlegung:

> […] wir sollten eher schauen, dass wir da ne klare Aufteilung finden und ALLEN, egal ob's nen Mann oder ne Frau ist, die Möglichkeit lassen, ne Familie oder auch andere Dinge, die im Leben ne Rolle spielen, umzusetzen und nicht sozusagen als Manko für die Karriere heranziehen (Männliche Führungskraft, unteres Management, AmU29, Z. 11521-11525).

Mitarbeitende, die sich aber bewusst für eine Führungskräftelaufbahn entscheiden, seien sich, darauf weisen die ExpertInnen hin, i. d. R. über die größere Arbeitsbelastung im Klaren und richteten sich auf diese ein. Ihnen wäre es aufgrund der guten finanziellen Situation möglich, Kinder zumindest partiell in außerfamiliären Einrichtungen betreuen zu lassen und die zusätzlich anfallende Hausarbeit an Dritte zu delegieren, so einige der GesprächsteilnehmerInnen.

> Also, wenn ne Frau in meinem Umfeld, die ich jetzt kenne oder auch bei Vorständen, die ich kenne, wenn die mal den Weg eingeschlagen haben, dann ist denen die Arbeitsbelastung nicht schwer. Dann wird sie die Arbeitsbelastung nicht davon abhalten. […] Wenn man dann irgendwann im mittleren und oberen Management ist, dann hält einen der Arbeitsaufwand nicht mehr davon ab. Man muss oft pro Leistung bringen. Man muss oft in unteren Managementebenen noch mehr Leistung erbringen, um da überhaupt mal hinzukommen. Wenn man das mal erreicht hat, glaub ich nicht, dass einen das noch abhält (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwM24, Z. 9693-9701).

Die empirischen Forschungsergebnisse lassen allerdings darauf schließen, dass sich vor allem die kapitalistische Verwertungsmaxime, wonach alle Handlungsfelder in ihrer Bedeutung herabgesetzt werden, die nicht, rein ökonomischen Gesichtspunkten folgend, rationalisiert werden können, als problematisch erweist. Obwohl inzwischen in den meisten Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen familienunterstützenden Maßnahmen angeboten wird, werden die alltäglichen Mehrfachbelastungen als Privatsache angesehen. Müttern wird dabei im Vergleich zu ihren Kollegen ein deutlich höherer Krafteinsatz abverlangt (vgl. Schlapeit-Beck 1991). Diese Problematik wurde allerdings überraschenderweise lediglich von einer Gesprächsteilnehmerin angesprochen.

> […], dann ist die Frage, wer hat eingekauft, was steht heute Abend zum Essen auf dem Tisch, wer kontrolliert die Hausaufgaben, wer bringt die Kinder ins Bett und wer regelt die Logistik für die nächsten Tage, die Kindergeburtstage, die Verabredungen und was sonst halt alles noch so ansteht. Und das sind alles Dinge, davor und danach, das haben Männer in der Regel in der Form nicht. Die haben in Anführungszeichen nur ihren Job. Und, dass das einfach auch Zusatzbelastungen sind, die einem kraftmäßig oder auch motivationsmäßig beanspruchen, das denke ich, ist die Realität der Frauen, die aber so gar nicht wahrgenommen wird (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO19, Z. 7800-7808).

Dass Mütter durch die „Zurückhaltung" der Väter bei der Übernahme von Arbeit im Privatbereich stark belastet sind und diese frustrierende und kräftezehrende (Über-)forderung durchaus Konsequenzen hinsichtlich der Aufgabe einer beruflichen Karriere haben kann, darauf verwies eine Gesprächsteilnehmerin.

> […], die steigen nicht aus, weil die auf einmal so familienorientiert geworden sind und sich aus voller Überzeugung nur noch ihrer Familie widmen wollen, sondern sie steigen aus, weil es da keinen Payoff gibt. Und damit meine ich nicht finanziell, sondern damit meine ich Frust, ja, zum Teil vielleicht auch das Thema Burnout. Es lohnt sich für diese Frauen nicht, das Engagement und diese Kraft, die sie da reingeben, die Balance, die sie da schaffen müssen, den Drahtseilakt, den sie da gehen müssen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO19, Z. 7737-7743).

Die hier angesprochene sogenannte „Opt-Out-These", wonach insbesondere hochqualifizierte Frauen auf dem Höhepunkt ihrer Karriere aufgrund der Doppelbelastung aus dem Unternehmen ausscheiden, konnte allerdings wissenschaftlich bislang nicht nachgewiesen werden (vgl. Antecol 2010; Percheski 2008; Webber/Williams 2008). Osterloh und Littmann-Wernli (2000) zufolge verfügen die wenigsten Unternehmen über Daten zu dem Fluktuationsverhalten ihrer MitarbeiterInnen. Und auch in den untersuchten Unternehmen mangelt es an validen Daten.

> […] bei den Exit-Interviews, da würde ich ganz persönlich hinterfragen, wie offen und ehrlich werden die denn tatsächlich geführt oder wie weich gespült sind die. Also ich glaube, so das Monitoring der Karriere, das auch mit den Lebensphasen zu messen und zu gucken, wo steht denn die Frau. Also im Endeffekt ist es nichts anderes, wie ich vorhin so plakativ gesagt habe, das Davor und Danach. Die Frage, hat mein Unternehmen ein Bewusstsein dafür? Nein, hat mein Unternehmen sicher nicht. Die wissen, ja, die hat Kinder und das macht die alles auch ganz toll. Aber was heißt das? Was heißt das an Belastung oder auch der Anspruch und Stress und wie kann man da vielleicht auch für ne Akzeptanz oder Wahrnehmung, für ne positive Wahrnehmung im Unternehmen sorgen? (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO19, Z. 8048-8057).

Umgekehrt wäre es hingegen auch denkbar, dass karriereorientierte Frauen aufgrund erhöhter Opportunitätskosten zugunsten der Karriere auf Kinder verzichten. Die ökonomische Theorie der Fertilität unterstellt den Frauen ein ökonomisches Kalkül, wenn es um die Frage der Mutterschaft geht. Die Kosten-Nutzen-

Abwägung der Entscheidung für oder gegen Kinder wird dabei von dem Einkommen und den beruflichen Ambitionen der Frau beeinflusst. Verringerte Karrieremöglichkeiten aufgrund erhöhter Opportunitätskosten können der Theorie zufolge einen bewussten Verzicht auf Kinder begünstigen und die niedrige Fertilitätsrate in Deutschland erklären (vgl. Becker 1993; Seyda 2003). Die Gesprächsteilnehmenden waren sich in diesem Zusammenhang jedoch einig, dass hochqualifizierte Frauen nicht aufgrund einer Kosten-Nutzen-Abwägung bewusst auf Kinder zugunsten der Karriere verzichten. Betriebliche Realität sei vielmehr, dass viele gut ausgebildete Frauen im Rahmen der Lebensplanung zunächst der Karriere Priorität einräumten und den Übergang zur Mutterschaft verpassen würden. Aufgrund der Arbeitsbelastung werde der Kinderwusch immer weiter aufgeschoben, bis es irgendwann zu spät sei. Insbesondere der Karriereschritt vom mittleren Management zum General Management erfordere zusätzliche Arbeitsstunden, die mit betreuungspflichtigen Kindern nur schwer zu leisten seien.

> Das kostet eine extreme Anstrengung, Kraft und Willen, viel Kompromissbereitschaft auch des Partners und auch der Kinder. […] Man hat auch abends, wenn man nach Hause kommt, nicht mehr die Kraft, alles so zu machen, wie man es machen müsste. […] Also man muss sehr diszipliniert sein, sehr stark, und, wie gesagt, akzeptieren, dass vieles schief geht, auch in der Familie, weil man viele Konflikte hat. […] Und was ganz wichtig ist, wenn man das kombiniert, Beruf, also Karriere und Kinder, also Mann, dann hat man keine Freizeit mehr, das kann man knicken. […] Also, da muss man sich darüber im Klaren sein, das ist nicht einfach. Also, es ist sowieso nicht einfach, Karriere zu machen, und wenn man das kombinieren will mit Familie, ganz schwierig. Hohe Disziplin, hoher Wille, hohe Kompromissbereitschaft und ein Partner, der da mitspielt (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3261-3295).

Auf der mittleren Ebene werde eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit akzeptiert, doch im Wettbewerb um Beförderungen nehme diese Akzeptanz auf der Hierarchiestufe nach oben hin ab, so die befragten Führungskräfte. Ein uneingeschränktes Engagement zugunsten der Karriere und ein hohes Maß an Flexibilität habe jedoch für alle Führungskräfte Bestand, unabhängig vom Geschlecht.

> Ich glaube, zeitliche und geographische Flexibilität ist wichtig. Ich glaube, das ist nicht nur ein Frauenthema. Ich glaube, das ist mehr und mehr ein Thema, das genauso Männer betrifft in der neuen, in den jüngeren Generationen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13417-13419).

Aufgrund der gemeinsamen Schnittmenge von Bedürfnissen und Interessen müsse der Fokus auf Frauen aufgehoben und die Perspektive auf beide Geschlechter erweitert werden. Eine Ausdehnung der Perspektive beinhalte das Einbeziehen der Männer in die öffentliche und private Diskussion. Denn die vermeintliche Frauenfrage sei eben auch eine Männerfrage, so einige Gesprächsteilnehmenden.

Die Frage, ob Kinder den letzten Schritt in das Top-Management verhindern, wurde von den Gesprächsteilnehmenden mehrheitlich verneint. Der berufliche Aufstieg mit Kindern sei zwar eine Herausforderung, aber leistbar. Dazu müsse man aber über „einen extrem hohen Energielevel“ und eine ausgeprägte intrinsische Motivation verfügen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13449). Und es bedürfe des Willens und der Möglichkeiten, Arbeiten zu delegieren. In diesem Delegieren seien die Mitarbeitenden der oberen Führungsebenen dementsprechend geübt.

> Denen gelingt es, auch Kinder, so komisch das klingen mag, weg zu delegieren, […], ja, sich Raum zu schaffen für Kinder und diese trotz Karriere zu haben und zu genießen, weil sie alles Nebensächliche wegdelegieren, wie Hemden bügeln, wie Wohnung putzen, Unterwäsche waschen. […] Obere Führungskräfte, Vorstandsebene, können das in der Regel sehr, sehr gut in allen Bereichen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13451-13461).

Diejenigen ExpertInnen, die angaben, Kinder seien per se eine Karrierebremse, bezogen dies auf eine Teilzeittätigkeit. Denn bei vielen Frauen, die zunächst in einer Vollzeittätigkeit innerhalb der betrieblichen Hierarchie aufsteigen würden, stagniere die Karriere, sobald sie die Arbeitszeit zugunsten der Kinderbetreuung reduzieren würden. Die Mütter würden sich in diesem Fall jedoch bewusst für eine Teilzeitstelle und gegen eine vergleichsweise arbeitsintensivere Karriere entscheiden, um einer Überforderung entgegenzuwirken und aufgrund der Vermutung, den Ansprüchen nicht gerecht werden zu können. Deshalb seien auch Angebote an Frauen, die Stundenzahl leicht zu reduzieren oder einen Teil der Arbeit von zuhause aus zu leisten, keine ausreichenden Motivatorinnen für Mütter, eine Karriere in Betracht zu ziehen.

> Ich habe selbst versucht, eine Leitungsfunktion in meinem Bereich mit ner Frau zu besetzen oder mit Frauen zu besetzen, die Familie haben. Ich habe drei aktiv angesprochen, auch da Angebote unterbreitet in Teilzeit zum Beispiel 80 Prozent, auch noch mit irgendwie Home Office noch dabei und so weiter, und so weiter. Keine der drei Frauen hat sich überwinden können, diese Stelle anzunehmen. Die haben alle drei abgelehnt, entweder mit der Begründung, die können Familie und Beruf nicht ausreichend in Einklang bringen oder mit der Begründung, sie würden bei der Leitungsfunktion, da haben sie Sorge, dass sie dem Anspruch an Leistung einer Führungskraft nicht gerecht werden, wenn sie dann halt nur 80 Prozent arbeiten (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO3, Z. 1467-1476).

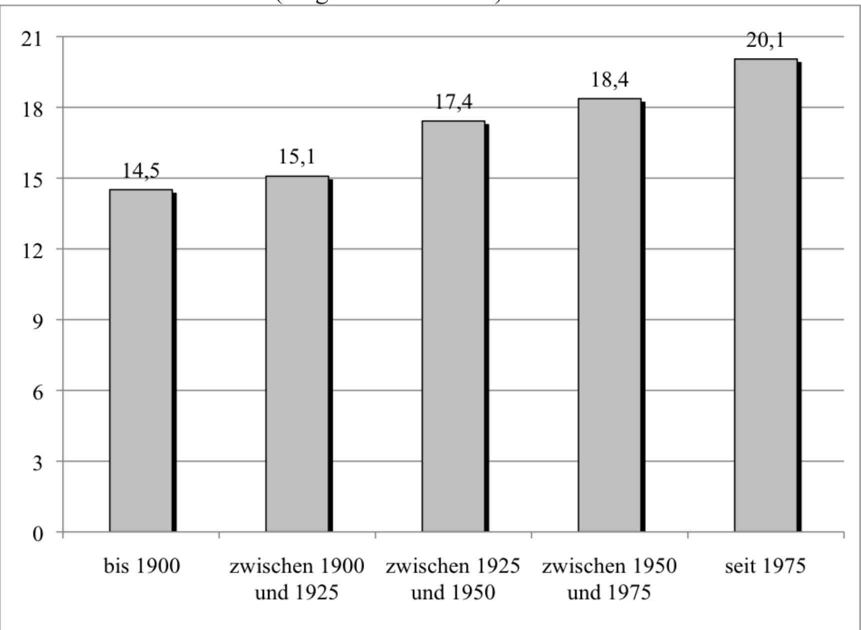
Von anderen Gesprächsteilnehmenden wurde wiederum betont, dass Frauen oftmals eine Ganztagesbetreuung ihrer Kinder in außerfamiliären Einrichtungen ablehnen würden. Aufgrund dessen würde eine lineare Karriere einen Hausmann voraussetzen, doch sei eine solche Konstellation derzeit in den wenigsten Familien gegeben. „Das klassische Rollenbild lebt halt immer noch weiter“ (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM17, Z. 6723-6724).

Insgesamt waren sich die ExpertInnen einig, dass strukturelle Faktoren eine zufriedenstellende Vereinbarkeit von Familie und Karriere erschweren. Dies gilt zwar prinzipiell für beide Geschlechter, aber mit einer jeweils anderen Konsequenz. Denn dass Haus- und Familienarbeit von der Erwerbsarbeit vorausgesetzt wird und die Haus- und Familienarbeit den Frauen zugeschrieben wird, bedeutet für Männer momentan, dass sie sich dem Beruf widmen können, weil sie sich mit der privaten Arbeit nicht beschäftigen müssen. Dies hat den Vorteil einer ungebremsten Karriere, aber auch den Nachteil einer unausgewogenen Work-Life-Balance und geht dem Empfinden einher, doch gerne mehr Zeit mit den Kindern verbringen zu wollen. Für Frauen bedeutet es dagegen eine Doppelbelastung, die viele von ihnen als Überforderung empfinden. Eine Karrierebremse ist also die konservative Sozial- und Wertestruktur, die den Geschlechtern unterschiedliche Arbeitsbereiche zuschreibt.

Auf die kulturelle Dimension von Organisationen haben insbesondere die Neo-InstitutionalistInnen hingewiesen. Organisationen werden durch sie nicht als autonome Einheit betrachtet, sondern als in einer Wechselbeziehung mit ihrer Umwelt stehend. Sie seien in ein kulturelles Umfeld eingebettet, in dem sie durch die Institutionen der Gesellschaft beeinflusst würden (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977).

Die Wechselbeziehung zwischen Umwelt und Organisation lässt sich an den für meine Studie ausgewählten Unternehmen belegen. Drei der vier Unternehmen (A, C, D) wurden in der Nachkriegszeit gegründet, das Unternehmen B jedoch erst Anfang der neunziger Jahre. Zum Ende des 19. Jahrhunderts bestimmte die Vorstellung einer bürgerlichen Kleinfamilie die deutsche Familienpolitik, die mit einer sukzessiven Einführung sozialpolitischer Maßnahmen die infrastrukturellen und ideologischen Grundpfeiler der kapitalistischen Verwertungsmaxime legte. Eine Hinwendung zum Zwei-Erwerbstätigen-Modell mit einer synchronen Kombination von Mutterschaft und Erwerbstätigkeit erfolgte im Rahmen einiger sozial- und familienpolitischer Reformen Mitte der neunziger Jahre (vgl. Kolbe 2002; Ziefle 2009). Die Zeit der Gründung und die in dieser Zeit vorherrschenden Leitbilder spiegeln sich in den Strukturen der Organisationen. Wie in der Abbildung 11 zu sehen ist, scheint es einen Zusammenhang zwischen dem Gründungsjahr eines Unternehmens und dem Frauenanteil an den Führungspositionen zu geben. Während Unternehmen mit einer Gründung vor dem Jahr 1900 etwa 14,5 Prozent Führungsfrauen aufweisen, erreichen Unternehmen, die seit 1975 gegründet wurden, einen Wert von bis zu 20 Prozent.

Abb. 11: Frauenanteil an den Führungspositionen nach Gründungsjahr des Unternehmens (Angaben in Prozent)



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Basis: Firmendatenbank, Stand: 2010.

Ungleiche Zugangschancen zu Managementpositionen könnten mit der Unternehmenskultur zusammenhängen, wonach verstärkt in älteren Betrieben möglicherweise eine Mischung aus konservativen Geschlechtsrollenvorstellungen und Geschlechterstereotypen Frauen vom Aufstieg in Spitzenpositionen abhält. Die Gesprächsteilnehmenden aus den untersuchten Unternehmen mit einer Gründung in der Nachkriegszeit gaben jedenfalls an, diese seien durch eine bürokratische Struktur mit einer eher konservativen, männlich geprägten Unternehmenskultur gekennzeichnet. Das Unternehmen B mit einer Gründung in den 1990er Jahren zeichnet sich den ExpertInnen zufolge hingegen durch eine hohe Dynamik und eine junge Belegschaft aus, sodass tradierte Werte eine geringere Rolle spielen dürften.

Die alteingesessenen DAX-Unternehmen folgten lange Zeit der kapitalistischen Verwertungsmaxime. Als kompetitiv strukturierte Orte mit einer homosozialen Geschlechterkultur bewirkten Ausgrenzungsprozesse eine Unterordnung oder den Ausschluss des Weiblichen. Die strukturierende Wirkungsweise der

konservativen Rollenvorstellungen scheint in den untersuchten Unternehmen nach wie vor wirksam zu sein. Einige Gesprächsteilnehmende gaben an, dass die in der Organisation arbeitenden Männer mehrheitlich egalitäre Einstellungen äußern würden, sich das alte Geschlechterregime unterschwellig jedoch in den Strukturen und der Unternehmenskultur wiederfinde.

> Wir sind als, sagen wir mal, alteingesessener alter Dax-Konzern oder alteingesessene, etablierte langjährige Firma mit, sagen wir mal, konservativem Hintergrund vielleicht ein bisschen langsamer als ein sehr junges Unternehmen, das vielleicht erst in den letzten zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahren gegründet wurde und auch ein anderes Geschäftsfeld hat. Das heißt, das ist gewachsen, das hat historische Gründe einerseits. Zum anderen ist es so, dass es in der Vergangenheit bei so einem großen Konzern wie bei uns, ist es so, dass sich die Strukturen halt generationsweise bewegen in dieser Größenordnung (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, DwM15, Z. 5961-5969).

Insbesondere die Präsenzkultur sei ein Beispiel dafür, wie Geschlechterungleichheit auch ohne explizite frauendiskriminierende Absichten und Handlungen erzeugt werden könne.

> […] das System selber ist noch primär auf Männer zugeschnitten. Also allein der Faktor, dass eben das ein 24-Stunden-Job ist und das auch beinhaltet, man muss sich so freischaufeln, dass jemand anderes sozusagen die anderen Lebensbereiche regelt und das ist, glaub ich, noch sehr viel einfacher für Männer aufgrund der Erziehung auch und den gesellschaftlichen Erwartungen als wie für Frauen (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, BwM10, Z. 4004-4009).

Während die Strukturen bzw. Kultur Geschlechterungleichheit fördern, findet sich auf der Akteursebene scheinbar eine egalitäre Einstellung bei den Männern. Gemäß den Auswertungsergebnissen gestehen die befragten Männer den Frauen beruflichen Erfolg zu und nehmen den Wunsch von Frauen nach beruflichem Erfolg ernst. Da Männer aber ausdrücklich gegen die männliche Vormachtstellung sein können, ohne sich zugleich zur Gleichstellung der Geschlechter zu bekennen, wurden die Gesprächsteilnehmenden darum gebeten einzuschätzen, inwiefern weibliche Führungskräfte in ihrer Organisation als gleichwertig wahrgenommen und behandelt werden. Die befragten Männer und Frauen waren der Ansicht, dass Führungsfrauen von ihren männlichen Kollegen und Mitarbeitern als gleichwertig akzeptiert werden und eine gerechte Verteilung beruflicher Positionen und materielle Gleichstellung begrüßt werde. Es ist zu vermuten, dass es sich bei dem Gesagten zumindest ein Stück weit um das Ergebnis der sozialen Erwünschtheit handelt. Die Ergebnisse sind also möglicherweise dahingehend verzerrt, dass sich hinter der Gleichheitsrhetorik eine mehr oder weniger große faktische Ungleichheit verbirgt. Dies kann auf der Grundlage der erhobenen Daten jedoch nicht geklärt werden.

In zwei der vier untersuchten Unternehmen (B und D) wurde von der Leitung der Diversity-Abteilung bzw. einer weiblichen Führungskraft, die u. a. mit Projektakquise betraut ist, explizit auf die durch interne Studien nachgewiesene Lohngleichheit im Führungskräftebereich verwiesen. Den sogenannten „Gender Pay Gap“ finde man zwar in den unteren Hierarchieebenen, doch seien die Geschlechterunterschiede im Gehalt der MitarbeiterInnen mit der familienbedingten Berufsunterbrechung und der Arbeitszeitreduzierung der Frauen erklärbar, so die beiden Gesprächsteilnehmenden.

Da die Hervorhebung der Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern ein Versuch der Imagepflege und Legitimitätssicherung hätte sein können, wollte ich der Frage nach der Gleichstellung der Geschlechter näher nachgehen. Eine differenzierte Auswertung zeigte, dass die Akzeptanz und die Behandlung von Karrierefrauen seitens der Kollegen in den untersuchten Unternehmen scheinbar eng mit der von ihnen erbrachten Leistung zusammenhängen. Für Führungsfrauen bedeutet das aber, dass sie sich die Anerkennung ihrer Kollegen erst erarbeiten müssen. Einige ExpertInnen merkten diesbezüglich an, dass Karrierefrauen trotz Integration aufgrund ihrer numerischen Unterlegenheit dennoch als Außenseiterinnen wahrgenommen würden und sich auch als solche empfänden.

> Die Außenseiterrolle als Frau in Gremien zu sitzen, die zu 99,9 Prozent von Männern besetzt werden, das ist die Historie, ist schon extrem. Und sich dort dann seine Identität zu behalten in diesen Netzwerken und vielleicht auch, sag ich mal, zu zeigen ‚hey, mach das bitte mal geschlechtsunspezifisch, ich bin hier, weil ich was kann und weil ich was zu sagen hab und weil ich das Netzwerk bereichern kann, aber nicht, weil ich ne Frau bin und schon gar nicht, weil ich Quotenfrau bin‘. […] sie haben in solchen Netzwerken oder solchen männerdominierten Betrieben haben sie immer das Problem als Quotenfrau zu gelten und das macht’s umso schwerer, akzeptiert zu werden, und, dass die Leistung hinter der Quote gesehen wird (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM14, Z. 5594-5603).

Frauen im oberen Management seien zwar aufgrund ihrer Expertise schwer ersetzbar, doch ihr Minderheitenstatus mache sie zur Zielscheibe von auf Geschlechterstereotypen basierenden Vorurteilen, Anfeindungen und Getuschel.

Eine Organisationsforscherin, die bereits Ende der 1970er Jahre auf die Minderheitenproblematik von Frauen in hierarchischen Positionen aufmerksam gemacht hat, ist Kanter (1977a, 1977b). Mit ihrem Konzept des „tokenism“ (engl. Maskottchen) beschreibt sie das Management als Männerbund und diskutiert die widersprüchliche Berufssituation von Führungsfrauen zwischen Anpassungsdruck und Ausgrenzung (vgl. Kapitel 3.1). Und auch Ergebnisse der Netzwerkforschung weisen darauf hin, dass Seilschaften von Männern einen Einfluss auf die Geschlechterungleichheit in Organisationen haben (vgl. Kapitel 3.3). Der These von Kanter, wonach Frauen von einem höheren Frauenanteil profitieren, kann jedoch lediglich eingeschränkt gefolgt werden. Studien belegen zwar, dass

die negativen Effekte „visibility“, „assimilation“ und „polarization“ bei zunehmendem Frauenanteil abgebaut werden können, die Geschlechtersegregation bleibe jedoch bestehen.

Insgesamt konnten bei dieser Frage keine Geschlechterunterschiede in den Antworten der Gesprächsteilnehmenden festgestellt werden, was bedeutet, dass das oben Beschriebene gleichermaßen von Männern und von Frauen wahrgenommen wird. Zu vermuten wäre gewesen, dass die ältere Generation eine traditionelle Einstellung aufweist und die männlichen Nachwuchskräfte Frauen stärker als Konkurrenz wahrnimmt. Hierzu gab es aber keine Hinweise. Vielmehr zeichnen sich alle befragten Männer durch eine egalitäre Einstellung aus. Die untersuchten Unternehmen sind zwar noch immer durch traditionell männlich geprägte Arbeitsfelder gekennzeichnet, werden aber von den Gesprächsteilnehmenden nicht als strikt männerbündisch ausgerichtete Organisationen angesehen.

Wie im Kapitel 2.4.3 exemplarisch anhand der Entwicklungen während der Industrialisierung gezeigt werden konnte, führt der Wandel der Geschlechterverhältnisse dazu, dass Berufsbereiche und Tätigkeiten, die traditionell als männlich gelten, sich zunehmend auch für Frauen öffnen bzw. ein Ausschluss von Frauen der Rechtfertigung bedarf. Allerdings gilt: Je weniger Frauen auf den zentralen Macht- und Entscheidungspositionen vertreten sind, desto „männlicher“ sind die Organisationsstrukturen und definierten Arbeitsnormen.

Auf die Frage, ob es einen Mangel an Rollenvorbildern für karrierewillige Frauen in den Unternehmen gebe, teilte sich die Meinung der befragten Führungskräfte. Einerseits gebe es einen Mangel an Rollenvorbildern aufgrund der geringen Anzahl an Frauen, die es nach oben geschafft hätten. Andererseits seien gerade die wenigen Frauen an der Spitze ein Beleg dafür, dass der Aufstieg für Frauen prinzipiell möglich sei. Gerade wenn diese Vorbilder berufstätige Mütter seien, könnten diese dazu beitragen, patriarchal definierte Geschlechtsrollen abzubauen. Derzeit habe aber lediglich der männliche Nachwuchs die Möglichkeit, sich ein passendes und ihnen sympathisches Vorbild unter den Spitzenkräften auszuwählen.

Die PersonalleiterInnen und Diversity-Beauftragten ergänzten in diesem Zusammenhang allerdings zu Recht, dass es bei dem Ziel einer größeren Geschlechtergerechtigkeit nicht nur um eine reine Frauenförderung gehen dürfe, sondern dass es darum gehe, das Verhältnis beider Geschlechter zueinander zu verändern und zu einem Abbau tradierter Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype beizutragen. Aufgrund dessen müsse sich die Unternehmenskultur insgesamt ändern. Zudem bedürfe es nicht nur Rollenvorbilder für Frauen, sondern auch für Männer, die von der tradierten Geschlechterrolle abweichen wollen, die also „eine Rolle zeigen, die nicht herkömmliche Klischees von […] 16 Stunden am Tag arbeitenden Vorständen und Wirtschaftsführern entsprechen,

sondern die Männer zeigen, die Kinder vom Kindergarten abholen“ und die bereit seien, vom traditionell-patriarchalen Denkmuster abzuweichen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13630-13633).

In den in die Befragung einbezogenen Unternehmen findet man ein verändertes Anspruchsniveau gegenüber Familie und Beruf scheinbar nicht nur bei den Frauen, sondern die Personalverantwortlichen bestätigten einen Wandel auf der Einstellungsebene der Männer. Einen solchen Wandel der Einstellungen finde man vor allem bei der jüngeren Generation. Insbesondere seit der Erziehungsurlaub im Jahr 2002 zur Elternzeit wurde und nun mit einer familienbedingten Auszeit von bis zu drei Jahren bei vollem Kündigungsschutz für beide Elternteile einhergeht, sei ein stetig wachsender Anteil der Männer Elternzeitangeboten nicht abgeneigt.

Und auch die befragten Männer selbst zeigten sich zufrieden mit der Möglichkeit einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung. Einige Gesprächsteilnehmer hatten bereits eine Elternzeit in Anspruch genommen und gaben an, dass Familienengagement für Männer zwar einen Verlust an Einkommen bedeute, aber nicht mehr mit einem Verlust an Ansehen einhergehe. Als ich sie auf mögliche betriebliche Hindernisse beim Abweichen vom traditionellen Ernährermodell ansprach, wiesen sie auf ein stetig wachsendes Verständnis der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen hin, welches unabhängig vom Alter bestehe.

> Aber es wird vom Grundsatz her eigentlich gefördert, und da findet jetzt auch so langsam ein Umdenken statt. Eigentlich sollte es für einen Mann kein Thema sein, zu sagen, ich geh jetzt für zwei Monate in Elternzeit. […] Die Frauen machen ja dann beispielsweise ein Jahr und nicht zwei Monate. Das ist ja wie ein verlängerter Urlaub. Das kann man schon mal relativ einfach überbrücken. Aber ist schon mal ein Anfang. […] Das wäre vor vielleicht zehn Jahren völlig unüblich gewesen, dass man sich zwei Monate frei nimmt als Mann und das ist jetzt üblich (Männliche Führungskraft, unteres Management, AmU32, Z. 12757-12767).

Die Personalverantwortlichen bestätigten, dass Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie beispielsweise die Elternzeit oder flexible Arbeitszeitmodelle, zunehmend auch von Männern begrüßt werden. Während jedoch die Anzahl an Männern, die die Elternzeit in Anspruch nehmen, steige, reduziere bislang lediglich ein verschwindend geringer Prozentsatz von Männern die Erwerbsarbeit zugunsten der Familie, so die befragten Personalverantwortlichen. Es sind also primär Frauen, die die Arbeitszeit reduzieren und aufgrund ihrer Doppelbelastung einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Eine Analyse veröffentlichter Personalstatistiken der untersuchten Unternehmen zeigt, dass von den Teilzeitbeschäftigten bis zu 80 Prozent Frauen sind. Aufgrund fehlender Angaben war eine Auswertung der Teilzeitquote bei Führungskräften allerdings nicht möglich. In den DAX-30-Unternehmen beträgt die Frauenquote der Teil-

zeitbeschäftigten ungefähr 80 Prozent. Die Höhe der Teilzeitzahlen bei Frauen ist dabei unabhängig von dem Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft (Domsch/ Ladwig 2012).

Die Personalverantwortlichen begründeten den geringen Anteil an Männern unter den Teilzeitarbeitenden damit, dass in der beruflichen Praxis Leistung nach wie vor an der im Arbeitskontext verbrachten Zeit und weniger an den Arbeitsergebnissen selbst gemessen werde. Ähnlich wie bei einer Berufsunterbrechung sei daher die Dauer entscheidend. Während eine zeitlich befristete Teilzeitbeschäftigung keine negativen Auswirkungen auf die Karriere habe, sinke dagegen die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung mit zunehmender Dauer einer Arbeitszeitreduzierung. Führungsfrauen, die sich für Kinder entscheiden, seien sich darüber jedoch im Klaren.

Während die Forschungsergebnisse auf ein stetig wachsendes Verständnis der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen schließen lassen und die befragten Personalverantwortlichen einen Einstellungswandel bei der männlichen Belegschaft festzustellen scheinen, kann mit den erhobenen Daten eine Gleichheitsrhetorik nicht ausgeschlossen werden. Die InterviewpartnerInnen waren sich insgesamt einig, dass nur in den seltensten Fällen auf Worte auch Taten folgen. Einige Mütter unter den befragten Führungskräften berichteten, dass trotz einer an Emanzipation orientierten Einstellung ihrer Partner, Ehemänner und Kollegen, eine Veränderung der geschlechterdifferenten Arbeitsteilung hin zu mehr Gleichheit im Alltag bisher nur selten erfolge.

> […] obwohl wir uns die Arbeit stark teilen zu Hause, auch mit den Kindern, bin ich immer diejenige, die sagt, O.K., wer muss zum Kindergeburtstag, wer muss da hin, wer muss dort hin? […] Und das machen die Herren nicht. Die gehen dann einfach ein Bier trinken am Abend (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM1, Z. 467-471).

Die Schuld könne allerdings nicht ausschließlich den Männern zugewiesen werden, so eine befragte Diversity-Beauftragte.

> […] das muss vielmehr in diese Richtung gehen, dass die Frauen nicht immer in diesen klassischen Rollenmodellen bleiben und sich so verhalten, als hätten SIE alleine die ganze Kindererziehung und Funktionstüchtigkeit der Familie zu gewährleisten. Ich fänd das viel besser, wenn die jungen Frauen proaktiver auf ihre Partner zugehen. Und die meisten von denen, bei denen ist das ja auch einfacher, als es in der Generation vorher war. Und das fänd ich so wichtig, um diese klassischen Rollenmodelle aufzubrechen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13891-13897).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es für die Mehrheit der Frauen mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist, einer Berufstätigkeit nachzugehen, und dass sich die differenten Rollen als Berufstätige und als Frau

nicht länger zu widersprechen scheinen. An Frauen werden qua Geschlechtszugehörigkeit jedoch nach wie vor bestimmte Verhaltenserwartungen gestellt, die zwar eine Berufstätigkeit prinzipiell zulassen (wenn dadurch nicht kleine Kinder leiden, was die Mutter als Rabenmutter dequalifizieren würde), die aber eine Aufstiegskarriere nicht zulassen bzw. deutlich erschweren.

Obwohl Männer ihren rhetorischen Äußerungen zufolge einen grundlegenden Einstellungswandel durchgemacht haben und sich für die Chancengleichheit der Geschlechter aussprechen, ist eine grundlegende Verhaltensänderung nicht erkennbar. Die rhetorische Gleichheit verschleiert daher nur eine Ungleichheitswirklichkeit, die dadurch charakterisiert ist, dass Frauen noch immer die Hauptverantwortlichen für die Familie sind, während sich Männer in diesem Bereich zurückhalten und sich dementsprechend mit größeren Zeit- und Energieressourcen dem beruflichen Aufstieg widmen können.

Da eine berufliche Karriere von Frauen nur dann gesellschaftlich akzeptiert wird, sofern die Frau ihren gesellschaftlich verordneten familiären Verpflichtungen nachkommt bzw. kinderlos ist, könnte der hohe Anteil kinderloser Führungsfrauen im Top-Management möglicherweise mit einer Selbstselektion aufgrund verinnerlichter gesellschaftlicher und institutioneller Geschlechtsrollenerwartungen zusammenhängen und so zur Unterrepräsentanz von Frauen in oberen Managementpositionen beitragen. Mehrheitlich wird von den befragten ExpertInnen zwar die Einstellung vertreten, dass eine beruflich erfolgreiche Frau zugleich auch eine gute Mutter sein kann, doch ist die sogenannte „soziale Elternschaft“ an die Frau gebunden, weshalb das Vereinbarkeitsproblem ein „Frauenproblem“ bleibt.

Die empirisch auch durch meine Studie bestätigten geschlechtlichen Differenzierungen in den Vorstands- und Führungspositionen wenden sich allerdings nicht direkt gegen das weibliche Geschlecht. In einer belastungsintensiven Leistungskultur, in der sowohl die zeitintensive und anstrengende Belastung durch Kinder als auch die durch diese wachsende Hausarbeit nicht vorgesehen sind, scheint vielmehr die Elternschaft die Auslöserin für eine Grenzziehung zu sein. Da aber aufgrund tradierter Geschlechterrollen mehrheitlich Frauen für die Belange der Elternschaft zuständig gemacht werden und sich die meisten Väter stark aus der Kindererziehung und der Familien- und Hausarbeit heraushalten, sind es zumeist Frauen, die den Großteil der Elternzeit und die Teilzeitangebote in Anspruch nehmen, wodurch das Geschlecht wieder in den Fokus rückt. Mutterschaft führt zwar bei Führungsfrauen i. d. R. nicht zu einem vollständigen Rückzug aus dem Berufsleben, doch sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine Managementposition in der oberen Führungsebene einnehmen zu können. Bei den Führungskräften kann daher zwar nicht von einer Unvereinbarkeit gesprochen werden, bei der sich Kinder und eine Karriere prinzipiell ausschließen. Da aber

familiäre Verpflichtungen mehrheitlich noch immer im Verantwortungsbereich der Frau liegen, schmälert dies ihre zeitliche Einsatzbereitschaft sowie ihre Mobilität.

Während die staatlichen AkteurInnen den institutionellen Kontext beeinflussen, liegen die Bedingungen, unter denen eine Beförderung möglich wird, hingegen in der Verantwortung der Unternehmen. Dabei können nicht nur Mütter in betrieblichen und politischen Schlüsselpositionen für einen entscheidenden Richtungswechsel sorgen, sondern gerade ein stärkeres familiales Engagement der Väter könnte große gesellschaftspolitische Auswirkungen haben. In einer von traditionellen Wertvorstellungen geprägten Unternehmenskultur bedarf es zwar einer großen Kraftanstrengung und viel Selbstbewusstsein, um von der Norm abzuweichen, doch die ursprüngliche Frauenfrage ist mittlerweile auch zu einer Männerfrage geworden.

5.2 Personenbezogene Karrierehindernisse

Auf ihrem Weg in die von Männern dominierten Führungsetagen müssen Frauen neben kulturellen Hürden eine Vielzahl weiterer Hindernisse überwinden. Nachfolgend soll näher beleuchtet werden, welche personenbezogenen Karrierehindernisse Frauen in verantwortungsvollen Positionen daran hindern, den nächsten Schritt auf der Karriereleiter zu erklimmen.

Heute werden Frauen zwar nicht mehr mit der Frage nach ihrer Berufstauglichkeit konfrontiert, doch die Diskussion um die scheinbaren Geschlechterdifferenzen im Bereich der Führungskompetenz und des Führungsstils sind nach wie vor ein Thema (Mythos 1: „Frauen können nicht führen“). Das Stereotyp des erfolgreichen Managers entspricht den traditionell der männlichen Geschlechtsrolle zugeschriebenen Eigenschaften wie zielstrebig, durchsetzungsfähig, mächtig.

Die befragten Führungsfrauen bestätigten zwar, dass Karrieren noch immer durch das Idealbild eines sich durch die genannten Eigenschaften auszeichnenden „männlichen“ Managers geprägt sind, einen Druck, diesem Idealbild entsprechen zu müssen, verspürten sie jedoch nicht. Vielmehr sei ein authentisches Auftreten für den beruflichen Aufstieg entscheidend. Von einigen der interviewten Männer wurde ergänzend hinzugefügt, dass Frauen es mittlerweile recht gut verstünden, sich innerhalb des Systems erfolgreich zu bewegen, ohne die eigene Weiblichkeit aufgeben zu müssen.

Wie ich im Kapitel 2.4.1 herausgearbeitet habe, verweisen die Ergebnisse verschiedener Studien auf eine Geschlechterdifferenz hinsichtlich der Karriereorientierung und des Karriereverhaltens (siehe Mythos 2: „Frauen wollen den

Aufstieg gar nicht wirklich"), was möglicherweise erklären könnte, weshalb Männer häufiger und schneller aufsteigen. Von einigen Gesprächsteilnehmenden wurde auf das sogenannte Selbstunterschätzungssyndrom von Frauen verwiesen, welches besagt, dass sich Frauen sozialisationsbedingt weniger Kompetenzen zusprechen als Männer. Diese geringeren Kompetenzüberzeugungen führen den Befragten zufolge nun dazu, dass Frauen sich beispielsweise selten auf Stellen bewerben, deren Qualifikationsanforderungen sie nicht vollständig erfüllen.

Ein mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gehe aber häufig nicht nur mit einem mangelnden Selbstbewusstsein, sondern auch mit einem schlechteren Selbstmarketing einher.

> […] es ist schon so, dass die Frauen oftmals ein bisschen sich hinstellen und sagen: ‚Naja, ich habe eine gute Leistung gebracht, das wird schon einer erkennen, das wird schon alles gut und die Karriere geht hier voran'. Und ich glaube, dass sie deutlich stärker in der Selbstvermarktung unterlegen sind. Und das führt auch dazu, […], dass die Frauen dadurch vielleicht sich nicht ganz so doll in den Vordergrund spielen, wenn es um Beförderung geht oder um neue Positionen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO12, Z. 4574-4581).

Einigen Interviewten zufolge fühlen sich Frauen aufgrund ihres fehlenden Selbstbewusstseins zudem häufig nicht den hohen Anforderungen einer Führungstätigkeit im oberen Management gewachsen oder lehnen ein uneingeschränktes Engagement zugunsten der Karriere ab.

> Und ich glaube auch, ehrlich gesagt, dass es wenige Frauen gibt oder WENIGER Frauen als Männer, die wirklich karriereorientiert sind und, die wirklich unbedingt weiterkommen wollen. Und wenn ich so in mein Umfeld schaue, da gibt es viele, ich kenne viele, viele Frauen, die sagen, ich arbeite gerne, aber nur ein bisschen und ich möchte Familie und möglichst Teilzeit und das kombinieren und meine Freunde, meine Freizeit und dies und jenes. Und das sehe ich selber als Frau, dass es wenige gibt, die wirklich diese Ambitionen haben, weiterzukommen (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3143-3150).

Zudem sei eine geringere Bereitschaft von Frauen beobachtbar, sich den innerbetrieblichen Machtkämpfen auszusetzen. Möglicherweise ist eine geschlechtsbezogene Benachteiligung nicht ausschließlich Folge eines numerischen Ungleichgewichts, sondern steht ebenfalls im Zusammenhang mit asymmetrischen Machtverhältnissen. Allerdings kann mit den erhobenen Daten nicht ausgeschlossen werden, dass die Gesprächsteilnehmenden ein Stereotyp hinsichtlich der bei Frauen wahrgenommenen Zurückhaltung beim mikropolitischen Taktierens wiedergeben (siehe dazu Kapitel 2.4.1). Denn die Gesprächsteilnehmenden wiesen darauf hin, dass dieser Befund für Managerinnen nur eingeschränkten Bestand habe. Die ExpertInnen waren sich einig, dass Frauen, die sich für den Aufstieg ins Top-Management entschieden haben, i. d. R. einen kompetenten Umgang mit Macht aufweisen, losgelöst von Schuldgefühlen und Scham.

> […] die Frauen, die ich kenne, die diesen Weg angegangen sind, machen das sehr viel eloquenter und viel feiner. Und wenn sie sagen, die Männer machen's mit dem Ellenbogen, dann hat die Frau den spitzen Schuh an und kann sehr übel austeilen (Männliche Führungskraft, oberes Management, AmO38, Z. 15333-15336).

In diesem Zusammenhang hat Kanter (1977a, 1977b) die These aufgestellt, dass ein linearer Zusammenhang zwischen numerischer und sozialer Integration bestehe, wonach ein wachsender Frauenanteil größere Akzeptanz bewirke. Möglich wäre aber auch, dass ein größerer Frauenanteil in den Führungsetagen den Konkurrenzdruck für Männer erhöht, was zu Polarisierung und Konflikten aufgrund einer Bedrohung vorhandener Privilegien führen könnte. Nach Kriterien der sozialen Homophilie gestaltete Netzwerke sichern das Monopol auf wertvolle Ressourcen, indem sie durch Abschottung nach außen Konkurrenz auf Distanz halten. Denn ein Machtverhältnis kann auf wirtschaftlicher Übermacht, physischer Überlegenheit oder einem besseren Zugang zu Ressourcen beruhen. Viele karriereinteressierte Frauen erfüllen die geforderten Anforderungen genauso gut oder besser als Männer, wodurch die Chancen auf einen Führungsposten für Männer sinken.

Diese Konflikte fanden sich in den untersuchten Unternehmen trotz eines zahlenmäßigen Anstiegs des Frauenanteils im mittleren Management jedoch nicht. Eine Abwehrhaltung unter den Männern sei nicht beobachtbar, so die befragten Frauen. Und auch die interviewten Männer schienen eine Zunahme des Frauenanteils an den Führungsfunktionen zu begrüßen, da sie viele Vorteile mit sich bringe.

> Wenn Frauen und Männer in gemischten Teams unterwegs sind, stelle ich sehr stark fest, das ist ein wesentlich sachlicheres, angenehmeres Arbeitsumfeld, Arbeitsklima. Da werden auch diese einzelnen Contests einfach mal zurückgestellt. […] die Teams sollten viel stärker gemischt sein. Das macht mehr Spaß zu arbeiten und man kommt auch schneller ans Ziel (Männliche Führungskraft, oberes Management, AmO38, Z. 15317-15322).

Aber nicht nur der angenommene positive Einfluss heterogener Teams auf die Arbeitsatmosphäre wurde betont, sondern auch die Aspekte „Innovationsleistung" und „ökonomische Effizienz" würden positiv beeinflusst.

> […] wenn man ein Team hat, das nur aus einer gesellschaftlichen Schicht besteht, […], dann bringt das nichts. Dann wird man irgendwann betriebsblind. Und je höher die Diversität ist, desto besser ist es, weil man dann einfach unterschiedliche Ansichtspunkte gewinnt und da dann auch zu neuen Lösungen kommen kann. Was nicht möglich ist, wenn alle die gleiche Ausbildung oder den gleichen Hintergrund haben und das lässt sich auf Nationalität, Geschlecht und so weiter ausdehnen (Männliche Führungskraft, unteres Management, BmU26, Z. 10631-10638).

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Europäisierung und Internationalisierung sowie einer personellen Heterogenisierung innerhalb der Unternehmen

erlebte das Diversity Management-Konzept in den 1990er Jahren den Höhepunkt seiner Entwicklung. Bei dem Konzept, dessen Kerndimensionen bislang die Merkmale Geschlecht und Ethnizität bilden, werden wirtschaftliche Interessen der Unternehmen angesprochen, indem auf die möglichen Wettbewerbsvorteile durch eine heterogen zusammengesetzte Arbeitnehmendenschaft verwiesen wird (vgl. Kapitel 2.2.2).

Die Befragten schreiben, so lassen sich die Aussagen interpretieren, der Steigerung des Frauenanteils deutliche positive Effekte zu, definieren sie also als einen großen Mehrwert gegenüber der traditionell männlich geprägten Betriebskultur. Was aber ist mit der Konkurrenz unter Frauen? Denn eine größere Zahl von Frauen im Management müsste m. E. nicht nur für die im Führungssektor arbeitenden Männer, sondern auch für die Frauen, die den Sprung nach oben geschafft haben, eine verstärkte Konkurrenz um die knappe Ressource Macht bedeuten. Bedeutsam könnte, so lautete meine Hypothese, auch das sogenannte „Bienenkönigin“-Syndrom sein, das ein Verhalten weiblicher Führungskräfte umschreibt, welches aufgrund des Minderheitenstatus ausgelöst werden kann. Im Streben nach Anerkennung übernehmen sie traditionell männlich konnotierte Vorurteile und betrachten andere aufstrebende Frauen als Konkurrentinnen. Und auch, wenn sie die Konkurrenz nicht am Aufstieg hindern, erfolgen zumindest keine Unterstützungsleistungen (vgl. Bernardoni/Werner 1987; Wiegand 1993). Wie ich bereits im Kapitel 2.4.4 erwähnte, ist dieses Syndrom empirisch nicht bestätigt. Und auch die Ergebnisse meiner eigenen Studie lassen diesbezüglich keine eindeutige Schlussfolgerung zu, weil die Gesprächsteilnehmenden mehrheitlich Vermutungen anstellten oder sich auf Einzelfälle bezogen. Die allgemeine Antworttendenz war, dass das „Bienenkönigin“-Syndrom in den untersuchten Unternehmen keinen Bestand habe, denn „eigentlich sterben bei uns auch diese Frauen aus, die sagen, ich will da in Anführungsstrichen keine weibliche Konkurrenz nachkommen lassen“ (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO12, Z. 4776-4777).

Insgesamt zeichneten die Befragten mittels ihrer Aussagen ein Bild von den jeweiligen Organisationen, das durch ein hohes Maß an Gleichheit der Geschlechter charakterisiert ist. So gab keiner der Befragten an, einen Mann als Vorgesetzten gegenüber einer Frau zu bevorzugen, was ich dahingehend interpretiere, dass sie denjenigen Frauen, die diese Position innehaben, die gleichen Kompetenzen zuschreiben wie Männern. Und auch eine mangelnde Anerkennung ihrer Autorität fand durch die Studienergebnisse keine Bestätigung. Insgesamt lieferten die Studienergebnisse keine direkten Befunde für die im Mythos 5 („Männer haben Angst vor der Frau im Management“) unterstellten Konkurrenzängste. Von einer männliche Führungskraft wurde bekräftigt, dass „bis wir hier, […], in die Situa-tion kommen, dass wir uns sozusagen vor lauter Frauen in

Führung nicht mehr zu helfen wissen, das ist noch sehr, sehr weit“ (Männliche Führungskraft, mittleres Management, CmM27, Z. 10745-10748).

Die Frage, ob Frauen als Führungskräfte als vollwertige Mitglieder in das Arbeitsgeschehen integriert sind (Mythos 6 „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin“), wurde von allen Gesprächsteilnehmenden bejaht. Nicht das Geschlecht entscheide über die Integration, sondern die persönlichen Fähigkeiten und die beruflichen Erfolge. „Dazu seh ich auch zu viele Männer scheitern. Es ist ja bei weitem nicht so, dass jeder Mann, der es mal auf eine Führungsposition schafft, da ewig erfolgreich ist“ (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13590-13592). Überdurchschnittliche Leistungen würden von allen karriereorientierten Mitarbeitenden erwartet, die an einem Aufstieg interessiert seien. Dies sei unabhängig vom Geschlecht, so die ExpertInnen. Doch obwohl das Leistungsprinzip scheinbar in allen vier untersuchten Unternehmen Anwendung findet, räumten einige der befragten Frauen, die zum Forschungszeitpunkt im mittleren und oberen Management tätig waren, ein, dass das Gefühl, beweisen zu müssen, keine Fehlbesetzung zu sein, mit jeder Hierarchiestufe zunehme. Denn

> sie haben in solchen Netzwerken oder solchen männerdominierten Betrieben haben sie immer das Problem, als Quotenfrau zu gelten, und das macht’s umso schwerer, akzeptiert zu werden, und dass die Leistung hinter der Quote gesehen wird (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM14, Z. 5600-5603).

Wie bereits in Kapitel 2.3.4 ausführlich beschrieben, hat Ohlendieck (2003a, 2003b) dazu die Metapher eines Glashauses entwickelt. Während gläserne Decken Frauen nicht nur vom Top-Management fernhalten, sondern auch den Übergang ins höhere Management erschweren, versperren gläserne Wände den Zutritt in das Zentrum des Glashauses, das wie ein Fahrstuhl wirkt und eine lineare und schnelle Karriere garantiert.

In dem Zitat wird noch ein weiteres Phänomen angesprochen, das Führungsfrauen unter einen erhöhten Leistungsdruck setzt. Als Tokens sind Führungsfrauen aufgrund ihrer zahlenmäßigen Unterlegenheit einer erhöhten Sichtbarkeit ausgesetzt. Durch diese zusätzliche Aufmerksamkeit kann der Leistungsdruck dahingehend zur Belastung werden, dass jeder Fehler registriert wird. Sichtbarkeit ist in den oberen Führungsebenen jedoch nicht per se negativ zu bewerten. Denn eine exponierte Stellung eröffnet zugleich immer auch die Möglichkeit, bei entsprechender Leistung positiv aus der Masse herauszustechen.

Auf die Frage, ob der Minderheitenstatus von Frauen im Führungssektor Vor- oder Nachteile habe, gaben die Befragten an, dieser habe durchaus Vorteile, denn

> es fällt einfach mehr auf, wenn man ne Masse von zehn Männern hat, die irgendwie alle im Anzug und äußerlich nur wenige Unterschiede haben und dann eine Frau daneben steht, dass die dann einfach […] schneller bekannt wird (Männliche Führungskraft, unteres Management, BmU26, Z. 10396-10400).

Wie ich in den Kapiteln 3.1 und 3.3 herausgearbeitet habe, gibt es innerhalb von Organisationen bruderschaftlich strukturierte Karrierenetzwerke, die Männern vorbehalten sind und mittels sozialer Schließungsprozesse auch vorbehalten bleiben. Die Homogeniät der Gruppe kann zunächst als sinnvoll definiert werden, weil sie einen gemeinsamen Konsens fördert, die Akzeptanz in der Gruppe erhöht und die Wahrscheinlichkeit für die Mitglieder verringert, ausgestoßen oder abgelehnt zu werden. Da die Homogenität aber mittels außerfachlicher sozialer Schließungsmechanismen geschützt wird und von diesen Abwehrmechanismen (vgl. Höyng 1999; Rastetter 1998) primär Frauen betroffen sind, können die Männernetzwerke als Mittel zur Stabilisierung der Männermacht verstanden werden. Der Ausschluss von Frauen aus den karriereförderlichen Netzwerken dient demnach dem Erhalt derjenigen Privilegien, die traditionell Männern zugesprochen werden.

Die Studienergebnisse belegen diesbezüglich, dass die befragten ExpertInnen der Ansicht waren, innerhalb ihrer Organisation gebe es weder eine direkte Diskriminierung von Frauen, noch Rituale und Verhaltensweisen der Männer, die als Ausschließmechanismen interpretiert werden könnten. Eine bewusste Ausgrenzung haben den Aussagen zufolge weder die befragten Frauen noch die befragten Männer im beruflichen Kontext erlebt. Werden die Aussagen der Befragten aber tiefergehend interpretiert, finden sich doch manche Aspekte, die hinsichtlich der Geschlechterungleichheit eine gewisse Relevanz besitzen können. So führte einer der interviewten Männer an, der laxe Umgangston bei Männern könne eine soziale Schließung bewirken.

> […] die Witze, die dann gerissen werden, wo Frauen grundsätzlich auch respektiert werden, wo man sich aber auch dezent zurücknimmt und froh ist, wenn die Frau nicht mehr da ist und man kann wieder mit seinen Altherrenwitzen wieder weitermachen. Das hab ich auf jeden Fall schon auf sehr hohen Führungsebenen miterlebt (Männliche Führungskraft, unteres Management, AmU32, Z. 12797-12801).

Und einige Gesprächsteilnehmerinnen bestätigten, sich als einzige Frau in männerdominierten Meetings schon einmal deplatziert gefühlt zu haben. Die Frage, ob in den oberen Führungsfunktionen Männerbünde bestehen, die Frauen am Aufstieg hindern, wurde jedoch sowohl von den Frauen als auch den Männern verneint. Es sei zwar beobachtbar, dass Führungskräfte ihre Beziehungen dazu einsetzen würden, die Konkurrenz am Aufstieg zu hindern, doch gelte das unabhängig vom Geschlecht der Konkurrierenden. Eine Interviewte, die zum Forschungszeitpunkt in einem von Männern dominierten Tätigkeitsfeld Führungskraft im oberen Management war, berichtete allerdings, dass die sogenannten

„old boys clubs“ zwar im beruflichen Kontext keine Berechtigung mehr besäßen, im privaten Umfeld aber durchaus zu finden seien.

> […] das ist ein Club, der ist uralt. Der besteht seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts und das ist ein Club, der nimmt nur Männer auf. […] Die wollen ihren Club behalten und ihre Männerabende und wollen unter sich bleiben und ein Glas Wein trinken ohne Frauen (Weibliche Führungskraft, BwO12, Z. 4860-4869).

Und von allen Gesprächsteilnehmenden erfolgte der Hinweis, dass man geschlechtersegregierte Freizeitgemeinschaften in Form von Stammtischen, Clubs oder Fußballmannschaften auch im beruflichen Kontext finde. Einschränkend wurde jedoch hinzugefügt, dass auch, wenn Männer diese homosozialen Gemeinschaften als Ort männlicher Authenzität zu schätzen scheinen, eine Grenzziehung zwischen den Geschlechtern allein dem numerischen Verhältnis von Minderheit und Mehrheit geschuldet sei. Da Frauen aber erst ab einer bestimmten Größe mit der Bildung eigener Netzwerke beginnen könnten, sei dies wiederum ein Nachteil, der Frauen im oberen Management aufgrund ihres Geschlechts entstehe.

Mittels der Interviews wollte ich auch der Frage nachgehen, ob die im Kapitel 2.4.4 erläuterte These stimmt, dass Frauen im oberen Management aufgrund ihrer geringen Anzahl vereinsamen (Mythos 6: „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin“). Die erhobenen Daten lassen darauf schließen, dass sich Frauen des oberen Managements durchaus in einem gewissen Ausmaß einsam fühlen, dass sie jedoch aktiv daran arbeiten, diese Einsamkeit zu reduzieren, indem sie Frauennetzwerke bilden. In den untersuchten Unternehmen handelt es sich dabei um informelle Treffen, die nicht von der Unternehmensseite offiziell initiiert werden. Die Gesprächsteilnehmerinnen berichteten, dass diese Netzwerke aber nicht dem beruflichen Fortkommen dienten, sondern lediglich eine Möglichkeit zum Austausch böten.

> […] das ist eher mal, man tauscht sich aus, man redet viel und man informiert sich über die anderen Bereiche, aber ich habe noch nie gesehen […], dass das irgendwelche beruflichen Auswirkungen gehabt hätte (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3046-3049).

Zwar sei, wie in dem obigen Zitat zum Ausdruck kommt, ein berufsrelevanter Informationsaustausch möglich, es gebe aber in den oberen Führungspositionen noch zu wenig Frauen, die eine Koalition bilden könnten, sodass die Netzwerkbeteiligung allein deshalb keinen positiven Einfluss auf die Karriere haben könne.

> Netzwerke auf dieser Ebene oder Frauen auf so ganz hoher Ebene gibt es kaum, weil es kaum Frauen auf der Ebene gibt. Das heißt, diese ganzen Frauennetzwerke, denke ich, bewegen sich meistens im mittleren Management und dadurch ist der

> Einfluss auch bedingt (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3096-3099).

Die befragten Frauen halten die Frauennetzwerkarbeit aber auch deshalb für nicht karriereförderlich, da Frauennetzwerke aus Sicht der über Karrieren entscheidenden Männer als unwichtig und nicht berufsrelevant diskriminiert würden.

> Weil die in den historisch gewachsenen Männernetzwerken als Kaffeekränzchen abgetan werden. Sobald Frauen unter Frauen bleiben, werden sie nicht mehr akzeptiert (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, AwM14, Z. 5622-5624).

Den Gesprächsteilnehmenden zufolge sei es aus beiden genannten Gründen deutlich sinnvoller, sich in gemischtgeschlechtlichen Netzwerken zu engagieren, um den Austausch zwischen den Geschlechtern zu fördern und eine interaktive Grenzziehung zwischen den Geschlechtern zu verringern.

Die Wichtigkeit von Netzwerken für das berufliche Fortkommen wurde von allen Gesprächsteilnehmenden unterstrichen, wobei sie dabei zwischen organisierten Netzwerken und persönlichen Beziehungen unterschieden. Die Mehrheit der Interviewten gab an, dass organisierte Netzwerke zwar hilfreich seien, um erste Kontakte zu knüpfen, jedoch für den beruflichen Erfolg die persönlichen Beziehungen unerlässlich seien. Insbesondere der Aufstieg ins Top-Management erfordere ein gut ausgebautes Netzwerk, da Leitungsfunktionen in dieser späten Karrierephase zunehmend von fachlichen Aufgaben entkoppelt würden. Eine große soziale Ähnlichkeit erleichtere dabei den Zugang in informelle Gruppierungen, so die Befragten.

Wenn man letztere Aussage der ExpertInnen weiterdenkt, dann würde das bedeuten, dass die Netzwerkarbeit nur dann eine größere Aufstiegswahrscheinlichkeit für Frauen bedeuten würde, wenn bereits viele der verantwortungsvollen Positionen mit Frauen besetzt wären. Die Netzwerkarbeit ist aber noch aus einem anderen Grund für viele Frauen nicht so einfach und so lohnend wie für Männer. NetzwerkforscherInnen konnten nachweisen, dass berufstätige Frauen mit kleinen Kindern Zeit- und Energierestriktionen unterliegen, die einen negativen Einfluss auf die Größe und das Kontaktvolumen ihrer persönlichen Netzwerke haben (vgl. Campbell 1988; Fischer/Oliker 1983; Munch et al. 1997). Da von dieser Ressourcenknappheit nur Mütter betroffen sind, wurde dieser Punkt erwartungsgemäß auch nur von den Müttern unter den Gesprächsteilnehmenden angesprochen.

> […] bei Frauen, die Familie haben, scheitert das schlichtweg daran, dass der Tag nur 24 Stunden hat und man sich in meiner Realität die Frage stellt: ‚Wann soll ich das denn machen? Nachts zwischen zwei und vier?‘. Dann kann man andersherum natürlich auch sagen, das ist eine Frage der Prioritätenbildung. Aber in der Praxis ist es einfach so, dass ihre Familie ihnen irgendwann die rote Karte zeigt […]. Das

ist einfach erst mal die Lebensrealität. Und dass man auch mal aus der Puste kommt und die Füße hochlegen muss, und da fallen solche Dinge bei Frauen, die Familie haben, tendenziell eher runter (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO19, Z. 7945-7956).

Neben dem Mehr an Zeit, über das Männer aufgrund der gesellschaftlichen Etikettierung der Frauen- und Familienarbeit als Tätigkeitsbereiche der Frau verfügen, sei es aber für Frauen auch aus einem anderen Grund schwerer, sich in Netzwerken zu beteiligen, so die ExpertInnen. Denn hinzu komme eine Geschlechterdifferenz beim Knüpfen von Kontakten, die beobachtbar sei. Die Interviewten waren sich in diesem Zusammenhang einig, dass Männer einen spielerischen Umgang mit der Beziehungspflege hätten und persönliche Beziehungen gezielt dazu einsetzten, den Informationsfluss sicherzustellen. Und auch die befragten Frauen sagten, ihnen falle im Vergleich zu den Kollegen der strategische Gebrauch persönlicher Kontakte deutlich schwerer. Ein Personalentwickler fügte hinzu, dass Frauen seiner Meinung nach im Vergleich zu Männern dem Kriterium „Leistung" eine höhere Bedeutung für das berufliche Fortkommen beimessen würden und oftmals die Wichtigkeit der Kontaktpflege unterschätzten. Dadurch bestehe die Gefahr, dass Frauen in männerdominierten Tätigkeitsfeldern, in denen zumeist Männer über das berufliche Fortkommen entschieden, bei der Beförderung übergangen würden. Von einigen der Frauen wurde diesbezüglich allerdings angemerkt, dass karriereorientierte Frauen die „Spielregeln" des beruflichen Aufstiegs i. d. R. kennen und sich durchaus darüber im Klaren seien, dass Leistung alleine für den Aufstieg ins Top-Management nicht ausreiche.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Diskussion um die „richtigen Eigenschaften" von Führungskräften scheinbar kein Thema in den Unternehmen ist, es aber dennoch intrapsychische Barrieren zu geben scheint, die qualifizierte Nachwuchskräfte daran hindern, den Übergang vom mittleren Management zum General Management zu wagen. Den ExpertInnen zufolge weisen Frauen, neben mangelndem Selbstbewusstsein und einem schlechten Selbstmarketing, scheinbar eine geringe Bereitschaft auf, sich den innerbetrieblichen Machtkämpfen auszusetzen. Dies kann zwar ein Hinweis auf die Gründe für den schnelleren und höheren beruflichen Aufstieg von Männern sein, reicht aber als Erklärungsansatz für den geringen Frauenanteil im Top-Management nicht aus. Auf den oberen Hierarchieebenen treten zwar die fachlichen Aufgaben in den Hintergrund und die Mikropolitik strategischer Entscheidungen gewinnt an Bedeutung, doch die Befragten wiesen ausdrücklich darauf hin, dass karriereorientierte Frauen nicht nur einen kompetenten Umgang mit Macht aufweisen, sondern sich zugleich ihre Weiblichkeit zu bewahren scheinen. Das Stereotyp des erfolgreichen Managers entspricht zwar nach wie vor den traditionell männ-

lich konnotierten Eigenschaften wie zielstrebig, durchsetzungsfähig oder mächtig, doch lassen sich beruflich erfolgreiche Frauen davon scheinbar nicht verunsichern. Allerdings finden sich Frauen in höheren Führungsetagen zahlenmäßig zunächst in der Rolle als Außenseiterin wieder. Dadurch fehlt es an weiblichen Vorbildern zur Orientierung und an einer weiblichen Bezugsgruppe, die über eine so große Macht verfügt, dass sie mittels Netzwerkarbeit zu einem positiven Verlauf der beruflichen Karriere beitragen könnte. Zum Aufbau eigener Netzwerke fehlt es Frauen in den oberen Führungsebenen bislang aber nicht nur an einer entsprechenden Gruppengröße. Frauen unterliegen zudem Zeit- und Energierestriktionen bei der Kontaktpflege, weil der Haushalt und die Kinder, aufgrund einer durch traditionelle Geschlechterrollen geprägten Kultur in Deutschland, dem Verantwortungsbereich der Mutter zugeordnet sind. Darüber hinaus stellen die ExpertInnen Geschlechterdifferenzen beim strategischen Gebrauch informeller Netzwerke fest. Persönlichen Beziehungen wird jedoch von allen Gesprächsteilnehmenden ein hoher Stellenwert für berufliches Fortkommen beigemessen, weshalb fehlende Netzwerke die Wahrscheinlichkeit, eine Managementposition zu erreichen, verringern.

Die befragten Frauen und Männer weisen alle eine direkte Diskriminierung von Frauen in den untersuchten Unternehmen als nicht existent zurück. Vielmehr zeichnen sie ein egalitäres Bild des Geschlechterverhältnisses und weisen darauf hin, dass die Mechanismen, die innerhalb der Organisationen Ungleichheit produzieren, für beide Geschlechter im gleichen Maße gelten würden. Eine Diskriminierung nur eines Geschlechts gebe es daher nicht. Schaut man sich jedoch die Aussagen der Befragten genauer an, fällt auf, dass sie im Gespräch verschiedenste Geschlechterrollenstereotypen reproduziert haben, von der Annahme, Frauen seien nicht an Technik interessiert bis zur Annahme, Frauen besäßen ein mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Wie in den Theoriekapiteln beleuchtet, können diese Stereotype in den betriebsinternen Interaktionsprozessen zum einen dazu führen, dass Geschlecht hergestellt wird. Die Arbeitenden werden dadurch als Männer und Frauen wahrgenommen, sodass zumindest in denjenigen Interaktionsprozessen, in denen seitens der Interagierenden Stereotype bedeutsam gemacht werden, es zu einem doing gender kommt und ein undoing gender unmöglich gemacht wird. Ein solches undoing gender, also eine Irrelevanz des Geschlechts in der Kommunikation, würde aber begünstigen, dass die individuelle Leistung in den Fokus rückt und das Geschlecht bedeutungslos werden würde. Dies wäre für Frauen von großem Vorteil. Die Stereotype führen also u. a. mittels ihrer Relevanz im Prozess des doing gender zum anderen dazu, dass Geschlechterungleichheit und -hierarchie produziert, verfestigt und legitimiert werden. Die existente Geschlechterungleichheit erscheint so als legitim und als mit den unterstellten un-

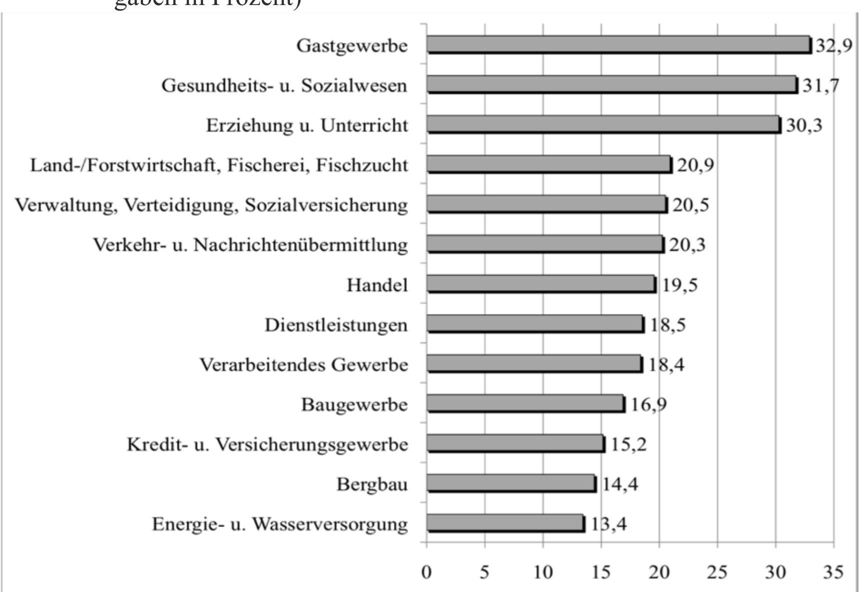
terschiedlichen Wesen, Fähigkeiten und Interessen von Frauen und Männern begründbar.

5.3 Strukturelle Karrierehindernisse

Die geschlechtliche Segmentierung des Arbeitsmarktes industrialisierter Länder erweist sich, trotz einer steigenden Erwerbsquote von Frauen, als ein sehr stabiles Merkmal moderner Gesellschaften. Die Auswertung der Hoppenstedt Firmendatenbank aus dem Jahr 2010 zeigt, dass es, was die Geschlechterdifferenzen angeht, jedoch erhebliche Unterschiede nach Branchen und Sektoren gibt. Führungsfrauen findet man vor allem im Gastgewerbe, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Bildungssektor. In diesen Branchen betrug die Frauenquote unter den Führungskräften im Erhebungsjahr über 30 Prozent. Wie die Abbildung 12 veranschaulicht, finden sich die höchsten Frauenquoten in den Sektoren, die als typische Frauenberufe angesehen werden.



Abb. 12: Frauenanteil in Führungspositionen, differenziert nach Branchen (Angaben in Prozent)

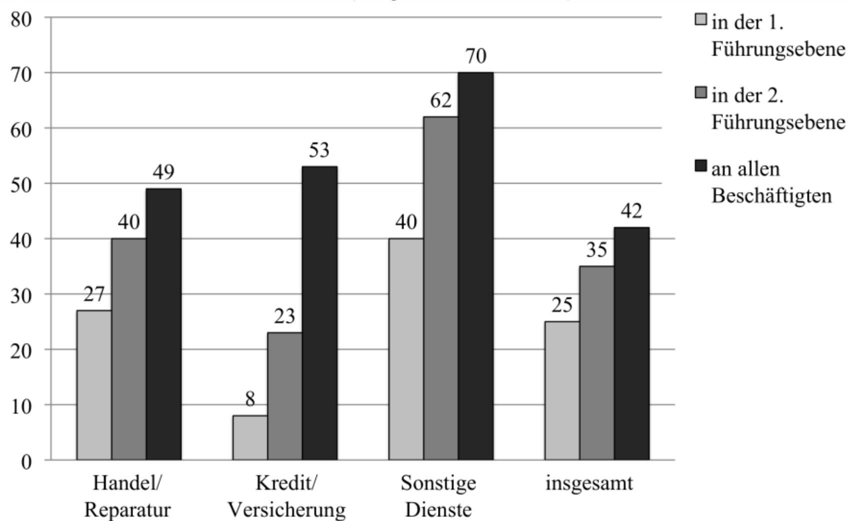


Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Basis: Firmendatenbank, Stand: 2010.

Die Detailanalyse des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2008 zeigt, dass der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene privater Dienstleistungen 40 Prozent betrug und auf der zweiten Ebene 62 Prozent. Aufgrund des mit 70 Prozent überdurchschnittlich hohen Frauenanteils in diesem Sektor, sind Frauen, die eine Führungsposition innehaben, entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten insgesamt zufriedenstellend vertreten. Ebenso überdurchschnittlich häufig sind die Führungspositionen in der Branche „Handel und Reparatur“ mit Frauen besetzt. Dort betrug der Frauenanteil an allen Beschäftigten im Jahr 2008 insgesamt 49 Prozent, auf der ersten Führungsebene 27 Prozent und auf der zweiten Ebene 40 Prozent. Doch trotz dieser überdurchschnittlich hohen Frauenquote in der Dienstleistungsbranche gibt es Sektoren, in denen Frauen als Führungskräfte nicht entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten vertreten sind. Insbesondere in der sogenannten Frauendomäne[32] „Finanz- und Versicherungswesen“ gibt es mit 53 Prozent eine Frauenmehrheit unter den Beschäftigten, in den Führungspositionen sind Frauen dagegen eine Seltenheit (siehe Abbildung 13).



Abb. 13: Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft, differenziert nach Branche im Jahr 2008 (Angaben in Prozent)

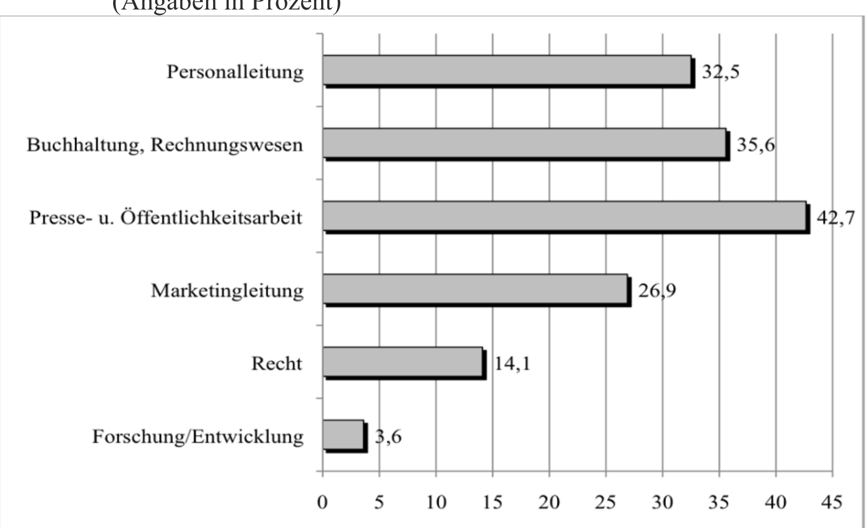


Quelle: IAB-Betriebspanel 2008, zit. n. Kohaut/Möller 2010: 1.

32 Als Frauendomäne werden nachfolgend Branchen, Sektoren oder Betriebe bezeichnet, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Frauen an den Gesamtbeschäftigten aufweisen.

Die in die eigene Untersuchung einbezogenen Unternehmen entstammen zwar der Dienstleistungsbranche, in der sich die höchste Frauenquote unter den Führungskräften findet, gehören aber mit den Bereichen „Transport und Logistik“ sowie „Technologie“ zu denjenigen Sektoren, in denen mehrheitlich Männer arbeiten. Die Segregation des Arbeitsmarktes in typische Männer- und Frauendomänen findet man aber auch innerhalb von Organisationen in Form einer internen geschlechterdifferenten Arbeitsteilung. Die statushohen, primären Arbeitsplätze wie beispielsweise Vorgesetzten- und Führungspositionen sind mehrheitlich mit Männern besetzt, wohingegen Frauen überwiegend in der Randbelegschaft zu finden sind. Diese sekundären Arbeitsplätze sind durch geringe Aufstiegsmöglichkeiten und eine schlechte Bezahlung gekennzeichnet. Zudem findet man dort aufgrund der ungeschützten Beschäftigungsverhältnisse eine höhere Fluktuation. Dass Frauen deutlich seltener im Top-Management zu finden sind, ist möglicherweise auch dadurch bedingt, dass Frauen vergleichsweise selten im operativen Geschäft und in Positionen mit einer hohen Eigenverantwortung zu finden sind. Abbildung 14 verdeutlicht, dass Frauen häufig in Stabpositionen oder peripheren Abteilungen wie Administration und Personalmanagement vertreten sind.


Abb. 14: Anteil von Frauen in verschiedenen Funktionen in Großunternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Basis: Firmendatenbank, Stand: 2010.

Als Gründe für diese Ungleichheit und Hierarchie der Geschlechter führt Ohlendieck (2003a: 187), wie bereits im Kapitel 2.3.4 ausgeführt wurde, die „gläsernen Wände“ (glass walls) an, die sich seiner Ansicht nach zwischen den Organisationsbereichen befinden und verhindern, „dass Frauen überhaupt bis an die *glass ceilings* vorstoßen können“.

Die Geschlechtersegregation der Arbeit findet sich, so lassen sich meine erhobenen Daten interpretieren, auch in den in meine Untersuchung einbezogenen Unternehmen. Auch hier finden sich die mit Führungsaufgaben betrauten Frauen mehrheitlich in den Abteilungen Marketing und Personal. In den untersuchten Unternehmen gelten diese Abteilungen allerdings nicht als weniger prestigeträchtig als die anderen Bereiche. Die Wahrscheinlichkeit, in das Top-Management aufzusteigen, sei zwar erhöht, wenn man in einem Ressort wie Finanzen oder Controlling arbeite, so die befragten Führungskräfte, allerdings hänge dies mit dem Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens zusammen, weshalb eine pauschale Kategorisierung der Abteilungen als mehr oder weniger karriereförderlich nicht möglich sei. In Betrieben des verarbeitenden Gewerbes sei beispielsweise das Personalressort nicht ganz so bedeutsam wie in denjenigen Branchen, deren Geschäftserfolg auf Humankapital beruhe. Keine Bestätigung erfuhr auch die Hypothese, Frauen seien vergleichsweise selten im operativen Geschäft zu finden. Die ExpertInnen wiesen zudem die Annahme zurück, Linienerfahrung begünstige den Aufstieg in das Top-Management. Entgegen Ohlendiecks (2003a) Annahme eines gläsernen Fahrstuhls im Zentrum des Glashauses scheint sich in den untersuchten Unternehmen eine Stabposition nicht nachteilig auf eine Aufstiegskarriere auszuwirken.

Unternehmen, die das Potenzial von Frauen in den Führungsetagen nutzen wollen, begründen den geringen realen Frauenanteil oftmals mit einem Mangel an gut ausgebildeten und karriereorientierten Managerinnen. Der Grund dieses Mangels wird in der Familienorientierung von Frauen vermutet oder in ihrer Affinität für typische Frauenberufe, in denen nur selten die für Managementpositionen relevanten Erfahrungen gesammelt werden können (vgl. dazu Kapitel 2.4.2). Die geschlechterdifferente Berufswahl ist empirisch vielfach bestätigt und kann an dieser Stelle mit der Geschlechtersegregation im Bereich von Studiengängen beispielhaft belegt werden. Die Hochschulstatistiken belegen, dass vor allem sprach- und kulturwissenschaftliche Studiengänge für Frauen zu den beliebtesten Studiengängen gehören. Männer wählen hingegen mehrheitlich technische Fächer wie Ingenieurwissenschaften, Maschinenbau und Elektrotechnik. Obwohl der Studentinnenanteil in den männlich konnotierten Studiengängen wie den Natur- und Ingenieurwissenschaften stetig steigt und in Bereichen der Wirtschaftswissenschaften vergleichsweise hoch ist, ist die Studienfachwahl insgesamt noch immer als geschlechterdifferent zu bezeichnen (vgl. Nagel 2006;

Ramm/Bargel 2005). Diese Differenz in der Wahl der Ausbildungsinhalte spiegelt sich jedoch, und das ist hier entscheidend, den befragten ExpertInnen zufolge in geschlechterdifferenten Karrieremöglichkeiten wider. So wiesen die Gesprächsteilnehmenden explizit darauf hin, dass mathematisch-technische Studienfächer im Vergleich zu den Geisteswissenschaften Karrierechancen begünstigen und den Aufstieg in eine gut bezahlte Führungsposition erhöhen.

> […] nichtsdestotrotz ist es ja nun mal so, dass in sehr vielen großen Unternehmen das Thema Technologisierung und IT und was weiß ich, zunimmt. Ich glaube, man kann sich demgegenüber nicht verwehren. Wenn es keine Ausbildung ist, die man mitbringt, dann muss man eine gewisse Affinität mitbringen (Weibliche Führungskraft, unteres Management, BwU13, Z. 5164-5168).

Die Wahl eines mehrheitlich von Frauen präferierten Studiengangs stelle jedoch nicht grundsätzlich eine Karrierebremse dar. Denn fehlende Qualifikationen seien kompensierbar durch Weiterbildung, Zusatzqualifikationen und Engagement.

> Ich glaube nicht, dass ein IT- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium Voraussetzung ist für eine Karriere. Das glaub ich nicht. Aber ich glaube, man muss dann ergänzen, was einem fehlt (Weibliche Führungskraft, unteres Management, BwU13, Z. 5169-5171).

Einen Mangel an geeigneten Kandidatinnen für Führungspositionen im Top-Management wird von den ExpertInnen in allen vier Unternehmen nicht gesehen. Insbesondere unter den Trainees sei das Geschlechterverhältnis mehr oder weniger ausgeglichen, doch handele es sich hier um eine eher frühe Karrierephase. Im mittleren Management sei der Frauenanteil ebenfalls recht hoch.

> […] wenn es um die Einstellung von Akademikern geht, stellen wir paritätisch ein. Das heißt, wir stellen auf den Akademikerpositionen 40 Prozent Frauen und 50 Prozent Männer ein. Also relativ gleich. Und dann erst fallen uns die Frauen weg (Männliche Führungskraft, mittleres Management, DmM36, Z. 14535-14538).

Der Übergang vom mittleren ins obere Management falle i. d. R. zeitlich mit der Familiengründung zusammen. Aufstiege ins Top-Management verlangten jedoch ein männliches Lebenskonzept. Eine Arbeitszeitreduzierung unter 80 Prozent der Wochenarbeitszeit ist den InterviewpartnerInnen zufolge nicht mit einer Karriere im Top-Management zu vereinbaren. Denn

> […] wenn man Karriere machen möchte, dann muss man sich auch darüber im Klaren sein, dass man präsent sein muss und ganztags arbeiten muss. Weil Präsenz ist auch wichtig. Man muss gesehen werden. Man muss präsent sein. Man kann nicht im Home Office Karriere machen. Das gibt es nicht (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3207-3211).

Die Befragten äußerten sich in diesem Kontext dahingehend, dass ihr Unternehmen zwar eine Vielzahl verschiedener Arbeitszeitmodelle anbieten würde, doch seien diese Modelle nicht für Führungskräfte vorgesehen. Dies hänge zum einen mit der Leistungskultur zusammen, wonach Präsenz als Motivation definiert werde, zum anderen sei jedoch das Arbeitsvolumen nicht mit einer Teilzeitstelle zu bewältigen. Eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit sei im mittleren Management zwar möglich, doch für die statushöheren Positionen undenkbar.

> […] wir sind sehr familienfreundlich. Wir haben Arbeitszeitmodelle, die sind wirklich extrem flexibel. Es gibt wirklich nichts, was es bei uns nicht gibt. Also absolut familienfreundlich. Wir fördern das, wir versuchen jedem eine Teilzeitstelle zu geben, wenn er das möchte oder wenn sie das möchte, wenn sie Familie hat und, und, und. Also extrem familienfreundlich. Aber das sind alles Frauen auf der Arbeitsebene, also auf der Mitarbeiterebene. Da reden wir nicht von Führung. Also mitarbeiterfreundlich, aber auf der Führung, da bin ich selber auch, das funktioniert sowieso nicht. Ich weiß ja nicht, wie ich meine Arbeit in zehn Stunden machen soll. Wie soll ich da meine Arbeit in Teilzeit machen? Das ginge gar nicht (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3398-3407).

Flexible Arbeitszeitmodelle würden in erster Linie von Personen wahrgenommen, die sich bewusst gegen eine vergleichsweise arbeitsintensive Karriere entschieden hätten. Da die tradierten Geschlechterrollen die Erwerbsarbeit dem Mann und den privaten Reproduktionsbereich der Frau zuordnen, seien es i. d. R. die Frauen, die die Arbeitszeit zugunsten der Kinderbetreuung reduzieren würden. Wie bereits in Kapitel 5.1 ausgeführt, nehmen in allen vier Unternehmen überproportional mehr Frauen flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch als Männer.

Verschiedene Studien zeigen, dass die Vergeschlechtlichung von Berufsbereichen nicht nur hinsichtlich der zeitlichen und institutionellen Rahmenbedingungen variiert, sondern auch nach Strategien des betrieblichen Personaleinsatzes. Da der im Rahmen dieser Arbeit erörterte Mythos, Frauen würden ein erhöhtes Kostenrisiko mit sich bringen (vgl. Kapitel 2.4.2, Mythos 3), von vielen Entscheidungsbefugten unreflektiert als wahr erachtet wird, sehen sie Frauen aufgrund der Möglichkeit einer Mutterschaft als eine Risikogruppe an. Das Gebärrisiko und die damit verbundenen diskontinuierlichen Berufsverläufe machen Frauen aus dieser Perspektive zu einer weniger guten Investition im Vergleich zu Männern. Um das Risiko einer Fehlinvestition zu reduzieren und Kosten zu sparen, fallen Rekrutierungs- und Beförderungsentscheidungen aufgrund dieses Gedankengangs oftmals zugunsten des männlichen Geschlechts aus, obwohl Frauen, was ihre Qualifika-tionen angeht, eventuell sogar die bessere Alternative gewesen wären. Das Ausschlusskriterium einer vermuteten möglichen Mutterschaft bezieht sich dabei auf alle Frauen, eine Differenzierung der Lebenslagen

von Frauen erfolgt nicht (Friedel-Howe 1991: 389 ff.; vgl. Franz 2006; Phelps 1972).

Was die von mir mittels der Interviews erhobenen Daten angeht, so kann auf dieser Grundlage zwar keine bewusste Diskriminierung von Frauen in den untersuchten Unternehmen nachgewiesen werden, eine Bevorzugung von Männern kann jedoch auch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Befragten gaben an, dass die Förderung von Nachwuchskräften in den Unternehmen zwar unabhängig vom Geschlecht erfolge, das Gebärrisiko und die damit verbundene Ausfallwahrscheinlichkeit der Frauen könne im Einzelfall aber möglicherweise doch eine Rolle spielen. Insbesondere könnten mit dem Ausfall durch Mutterschaft verbundene negative Erfahrungen Fehlbeurteilungen begünstigen. Ein konkreter Fall in der betrieblichen Praxis war den Gesprächsteilnehmenden jedoch nicht bekannt. Allerdings verwiesen sie in diesem Zusammenhang darauf, dass es schwierig sei, zu sagen, ob eine Frau aufgrund der möglichen Schwangerschaft nicht befördert worden sei, denn man erfahre ja nicht, weshalb eine Person nicht befördert wurde. Und die Entscheidungsbefugten würden eine solche Begründung auch nicht bekannt machen, auch wenn sie eine Realitätswirksamkeit entfaltet hätte, da eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts vor dem Hintergrund der Debatten um Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit als illegitim erscheine.

> […] dieses ganze Gerede von Diversity und so, führt auch dazu, dass viele Männer nicht mehr offen ihre Vorurteile äußern und das macht die Sache noch mal schwieriger. Also das Äußern von, wie soll ich das sagen, von Präferenzen macht den Umgang noch mal viel schwieriger, weil man gar nicht mehr weiß, woran man ist. Es bleibt halt vieles unausgesprochen dadurch (Weibliche Führungskraft, oberes Management, BwO12, Z. 4884-4888).

Während auf Basis der Datenlage also zumindest nicht ausgeschlossen werden kann, es aber wahrscheinlich erscheint, dass in den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen Frauen aufgrund der Möglichkeit, dass sie schwanger und Mütter werden, bei der Verteilung attraktiver Stellen diskriminiert werden, ist der Befund hinsichtlich des Ausschlusskriteriums der sozialen Ähnlichkeit eindeutig.

Dem Prinzip der Selbstähnlichkeit zufolge wählen Personalverantwortliche i. d. R. solche MitarbeiterInnen aus, die ihnen hinsichtlich des Geschlechts, des Habitus, der sozialen und/oder ethnischen Herkunft gleichen. Nicht die Leistung, sondern u. a. das Geschlecht wird also zur Entscheidungsgrundlage und bewirkt die Diskriminierung von Frauen (vgl. Hartmann 1996; Hartmann/Kopp 2001; Höyng 1999; Rastetter 1998).

Inwiefern aber findet dieses Prinzip in den untersuchten Unternehmen Anwendung? Ich ging dieser Frage nach, indem ich die InterviewpartnerInnen um

eine Einschätzung bat, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ausfalle, dass eine „stereotype Selbstähnlichkeit“ die Personalauswahl in den untersuchten Unternehmen beeinflusse. Die Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden gab an, dass die Präferenz für das eigene Geschlecht die Auswahlentscheidung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit beeinflusse.

Eine Studie („Auf dem Weg in die Chefetage“) des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn, in die im Jahr 2005 über 600 Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten aus allen Bundesländern einbezogen wurden, ergab, dass eine Frau deutlich häufiger für eine vakante Position ausgewählt wird, wenn die Auswahlentscheidung von einer Frau mitgetragen wird (Kay 2007: 100 ff.).

> Weil es eben auch auf Seiten der Personalentscheider noch ganz überwiegend die Männer sind und die werden nach wie vor auch überwiegend die Entscheidung für männliche Kandidaten treffen. (..) Und deswegen ist das sozusagen fast schon ein Regelkreis (Männliche Führungskraft, mittleres Management, CmM27, Z. 10902-10905).

Die Präferenz für das eigene Geschlecht gelte allerdings für Männer und Frauen gleichermaßen, weshalb sich kein Personalverantwortlicher davon freisprechen könne.

> […] wenn sich ein gewisses Potenzial an Frauen in diesen Positionen ergeben würde, dann würden auch die untereinander versuchen, eher Frauen in diese Postionen zu bringen, auf die sie Einfluss haben. Also ich glaub, […], dass einfach die Menge an Männern einfach deutlich größer ist und man sich zwangsläufig im gleichen Geschlecht, sag ich mal, sich doch bewegt (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO23, Z. 9223-9229).

Obwohl die Rekrutierungs- und Beförderungsentscheidungen auf Transparenz aufbauen würden, begünstige das Prinzip der sozialen Ähnlichkeit aufgrund des niedrigen Anteils an entscheidungsbefugten Frauen jedoch i. d. R., dass Männer Männer wählen, wodurch der geringe Frauenanteil gefestigt werde.

> Das heißt, irgendwann kennt man sich halt und dann vertraut man auch sehr stark auf Empfehlungen aus den Netzwerken, wenn es um Beförderungen geht. Und da sind sich Männer dann doch irgendwie näher (Männliche Führungskraft, unteres Management, DmU40, Z. 15868-15870).

Die ExpertInnengespräche zeigen, so lassen sich die Befunde zusammenfassen, dass es selbst in vermeintlich meritokratischen Systemen der Leistungsbeurteilung dazu kommen kann, dass die Personalverantwortlichen ihre Urteile und Entscheidungen nicht aufgrund einer Leistungsbeurteilung treffen, sondern dass sozialen Aspekten das ausschlaggebende Gewicht zukommt. Transparenz und Standardisierung sind zwar offizielle zentrale Faktoren im Rahmen von Nachfol-

geregelungen und Beförderungsverfahren, den Studienergebnissen zufolge werden diese jedoch regelmäßig von anderen Kriterien unterlaufen.

Wie ich in Kapitel 3.3 bereits erörtert hatte, gibt es verschiedene Ansätze, die einen Anstieg des Frauenanteils in den Spitzengremien bewirken sollen. Eines dieser Ansätze ist das Mentoring. Bei Mentoring-Beziehungen handelt es sich um eine spezielle Netzwerkform, bei denen ein statushoher Mentor (i. d. R. sind dies zurzeit Männer, weil sich kaum Frauen in diesen statushohen Bereichen befinden) seiner Mentee zu mehr Sichtbarkeit in den männerdominierten Strukturen verhelfen soll, damit diese hochqualifizierte Frau bei der nächsten Beförderung nicht übersehen wird. Neben dieser Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch die Einbindung in Netzwerke und die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben, steht der Förderer seiner Mentee beratend zur Seite (vgl. Ragins 1989; Ragins/Cotton 1991; Rühl 2000; Schönfeld/Tschirner 2000). Da es sich um einen m. E. erfolgsversprechenden Ansatz handelt, wenn es darum geht, Frauen zu fördern und die diskriminierenden sozialen Schließungsprozesse wirkungslos zu machen, interessierte mich, inwiefern dieser Ansatz in den vier beforschten Unternehmen praktiziert wurde.

Die Analyse der Studienergebnisse zeigt, dass alle untersuchten Unternehmen zum Forschungszeitpunkt Mentoring-Programme implementiert hatten. Die befragten Personalverantwortlichen führten an, dass die Personalentwicklung nach den gleichen Grundsätzen wie bei der Personalbeschaffung erfolge, nämlich unabhängig vom Geschlecht und rein auf Basis des vorhandenen Potenzials und der erbrachten Leistung. Darüber hinaus wären in die Unternehmen verschiedene Fördermaßnahmen implementiert worden, z. B. in Form von besonderen Integrationsveranstaltungen für Trainees, speziellen Seminarprogrammen sowie regelmäßigen Veranstaltungen und Coaching-Angeboten für Frauen. Diese seien deshalb sinnvoll und erforderlich, da ein geringer Frauenanteil langfristig einen Wettbewerbsnachteil mit sich bringen würde, „weil es nicht ermöglicht [wird], Komplexität im Geschäft, in der Gesellschaft, in den technologischen Entwicklungen, in den Märkten abzubilden, wenn alle nur auf das Gleiche gucken können“ (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO34, Z. 13690-13692). Über die Frauenfördermaßnahmen hinaus wird den Befragten zufolge in allen vier Unternehmen eine interne Quote angewendet, die bei gleicher Qualifikation und Leistung eine Bevorzugung der Frauen gegenüber den Männern sicherstellen soll. Die internen Quoten der untersuchten Unternehmen liegen zwischen 15 und 30 Prozent und sollen bis zum Jahr 2015, spätestens aber bis 2020 realisiert sein. Die Zielvorgaben beziehen sich allerdings nicht auf die Vorstandsebene, sondern beinhalten quantitative Vorgaben bei Neueinstellungen, der Nachfolgeplanung oder hinsichtlich Entwicklungsmaßnahmen. Im Gegensatz zu einer gesetzlichen Frauenquote ermöglicht diese im Jahr 2011 zwischen Wirtschaft

und Bundesregierung freiwillig geschlossene Vereinbarung es den Unternehmen, selbst zu bestimmen, auf welchen Hierarchieebenen der weibliche Anteil an Führungskräften erhöht wird. Da die entscheidenden Posten „Vorstand" und „Aufsichtsrat" [33] von dieser Regelung bislang unberührt bleiben, wird von einigen Gesprächsteilnehmenden die Selbstverpflichtung der Unternehmen als reiner Aktivismus angesehen. Darüber hinaus verweisen m. E. auch die geringen Prozentzahlen der internen Quoten auf eine Gleichheitsrhetorik.

> […] da gibt es jetzt dieses Thema und ich glaube das lag nur an dem politischen Druck. Ich glaube nicht, dass dieses Thema oder dieses Programm, was da aufgesetzt worden ist, hätte es nicht gegeben, wenn das Thema nicht so brisant, präsent in der Presse gewesen wäre. […] Ich glaube aber nicht, so wie ich das sehe, dass das ernsthaft verfolgt wird. Das ist wieder Schein. Aber der Druck ist groß. Da macht man mal was. Da publizieren wir ‚wir haben so ein Programm aufgesetzt'. Das ist aber alles sehr halbherzig (Weibliche Führungskraft, oberes Management, DwO8, Z. 3374-3385).

Obwohl es in allen vier Unternehmen Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungsetagen gibt, wird ein Handlungsdruck von politischer und gesellschaftlicher Seite lediglich von drei der vier Unternehmen (A, C, D) wahrgenommen. Diese unterschiedliche Wahrnehmung kann m. E. möglicherweise mit der Organisationsgröße zusammenhängen, da mit steigender Größe die Sichtbarkeit zunimmt, wodurch Unternehmen einer verstärkten öffentlichen Kontrolle und einem größeren politischen Druck ausgesetzt sind. Die Differenzen beim wahrgenommenen Handlungsdruck können aber auch über die unterschiedlich starke Einbindung in den institutionellen Kontext der Unternehmen erklärt werden, worauf ausführlich in Kapitel 6.4 eingegangen wird.

Während ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft u. a. am Widerstand der Unternehmerverbände scheiterte, konnte mit Hilfe des Bundesgleichstellungsgesetzes die Unterrepräsentanz von Frauen in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes behoben werden (Holst et al. 2012: 97 ff.). Der im Vergleich zur Privatwirtschaft höhere Frauenanteil in den Gremien von Beteiligungsunternehmen (siehe dazu Kapitel 2.1) lässt sich möglicherweise mit der relativen Quotenregelung im öffentlichen Dienst erklären. Die Quote erscheint als ein geeignetes und wirksames Instrument, um den Frauenanteil zu erhöhen. Denn laut Pfeffer (1999) können Strukturen einerseits politische Macht erzeugen und absichern, andererseits kann eine Auflösung oder Veränderung dieser Struk-

---

33 Dem Vorstand als ausführende Macht und dem Aufsichtsrat als Kontrollorgan kommt jeweils eine hohe Bedeutung im Rahmen wichtiger unternehmerischer Entscheidungen zu. Während der Vorstand die Geschäftsführung übernimmt und das Unternehmen nach außen vertritt, liegt die Ernennung der Vorstandsmitglieder im Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats. Eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses dieser beiden Entscheidungsgremien hat nicht nur Signalwirkung, sondern könnte sich auch auf die strategische Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens auswirken.

turen eine Verschiebung der Machtverhältnisse bewirken. Insgesamt waren sich die Gesprächsteilnehmenden einig, dass eine deutliche Asymmetrie der Geschlechterverhältnisse heutzutage als illegitim und ungerecht erscheint, weshalb es sich kein Unternehmen leisten könne, eine gesetzliche Frauenquote undiskutiert abzulehnen.

Neben der öffentlichen Diskussion um das Defizit in der öffentlichen Kinderbetreuungslandschaft, gibt es den Vorschlag zur Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für die Führungspositionen der Privatwirtschaft. Während die Diskussion um fehlende Betreuungseinrichtungen die Aufmerksamkeit auf die Familienpolitik lenkt, verfolgt die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote das Ziel, organisationskulturelle und mikropolitische Hürden zu beseitigen, um die Unterrepräsentierung von Frauen in Positionen mit hohem Einkommen und Organisa-tionsmacht zu überwinden. Denn die Geschlechterungleichheit in den obersten Etagen der Wirtschaftsmächte bedarf immer öfter einer Rechtfertigung, weil sie in der Gesellschaft an Legitimität verloren hat. Bislang gilt die gesetzliche Frauenquote jedoch als umstritten und es wird ihr ein großer Widerstand entgegengebracht. Während Männer zurecht ihre Privilegien gefährdet sehen, dadurch dass der gläserne Fahrstuhl aufgrund der Quotenregelung nun nicht mehr automatisch für sie, sondern stattdessen für Frauen fährt, verbinden Frauen mit ihr die Befürchtung, eine Arbeitsstelle nicht aufgrund des von ihnen als bedeutsam erachteten Kriteriums der Leistung, sondern aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit zu bekommen. Ihnen erscheint dieses Vorgehen als illegitim und gegebenenfalls als männerdiskriminierend und sie befürchten zudem, dass sie als Folge davon nicht als kompetent anerkannt, sondern als Quotenfrau diskriminiert werden.

Wie aber äußern sich die befragten ExpertInnen zu der Quote? – Befragt nach einer Frauenquote für Aufsichtsräte, bestätigten einige Gesprächsteilnehmer zwar eine mögliche Signalwirkung, doch hätten Frauen im Vorstand eine größere Tragweite aufgrund der operativen Leitung des Unternehmens und dessen Vertretung nach außen. Eine Quotenregelung für den Vorstand wurde allerdings von der Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden abgelehnt, wobei sich hier eine Geschlechterdifferenz in den Antworten finden lässt. Während die befragten Männer die Quote mit dem Hinweis auf die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit der Unternehmen ablehnten, wehrten sich die Managerinnen dagegen, allein aufgrund ihres Geschlechts vorgezogen zu werden. Zudem führten die Personalverantwortlichen gegen die Quote an, sie könne zu einem Verlust an fachlicher Kompetenz der Mitarbeitenden führen. Dieses Argument wurde allerdings von einigen befragten Frauen entkräftet, indem sie auf die bestehende Männerquote verwiesen, die nicht immer dazu führe, dass diejenigen Männer mit der besten Qualifizierung befördert würden. „Allerdings ist es mir auch wurscht, wenn ne

drittklassige Frau genommen wird, weil es gibt genug dritt- und viertklassige Männer“ (Weibliche Führungskraft, oberes Management, AwO2, Z. 1134-1135).

Doch obwohl die Mehrheit der befragten Führungskräfte eine Quotenregelung aus den genannten Gründen ablehnt, erscheint vielen eine gesetzliche Frauenquote als einziger erfolgsversprechender Lösungsansatz, um kurzfristig die Anzahl an Managerinnen in den Führungsspitzen zu erhöhen.

> Also, ich will keine Quote eigentlich, weil ich denke, man tut dann den Frauen auch Unrecht, weil sie dann ganz schnell als Quotenfrau abgestempelt werden. Aber mir fällt nichts Besseres ein. Aber mit den freiwilligen Maßnahmen, bisher hat es nicht gefruchtet, alle Lippenbekenntnisse und Seminare und was weiß ich, Fördersystem. Also nicht in dem Maß, solange das thematisiert wird. Was ist denn passiert in den letzten zehn Jahren? (Weibliche Führungskraft, mittleres Management, CwM35, Z. 14229-14235).

Die „traditionellen“ Maßnahmen der Frauenförderung wie Weiterbildungen, Coaching-Programme etc. verliefen also im Sande und führten allenfalls dazu, dass eine Rhetorik der Gleichheit in die Betriebe implementiert wurde, die es zunehmend schwierig macht, die existente Ungleichheitswirklichkeit zu thematisieren. Dass die Quote dagegen den Frauenanteil wirksam erhöht, das zeigt schon der internationale Vergleich. Denn Länder mit staatlich vorgegebenen Frauenquoten können hohe Frauenanteile in Top-Positionen verzeichnen. Norwegen war innerhalb Europa das erste Land mit einer festen Frauenquote und erreichte mit 42 Prozent als einziges Land ein annähernd gleiches Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien börsennotierter Unternehmen. Frankreich und Island wiederum verzeichnen die stärkste positive Entwicklung, die auf die Einführung einer Quote zurückführbar ist (Holst et al. 2012: 85 ff.).

Während ein Handlungsdruck von politischer und gesellschaftlicher Seite nicht von allen untersuchten Unternehmen wahrgenommen wird, ist der Wettbewerbsdruck jedoch für alle vier Unternehmen spürbar. Denn vor dem Hintergrund der Globalisierung und damit einhergehendem internationalen Wettbewerbsdruck, rückt die mit dem demografischen Wandel verbundene Angst vor einem Fach- und Führungskräftemangel hochqualifizierte Frauen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Auf die Frage, ob die untersuchten Unternehmen einen Handlungsdruck verspüren, den Frauenanteil in den verantwortungsvollen Positionen zu erhöhen, wurde mehrheitlich auf die ungünstige demografische Entwicklung verwiesen, die es den Unternehmen nicht mehr erlauben würde, weiterhin auf hochqualifizierte Frauen zu verzichten. Alle untersuchten Unternehmen gehören der Dienstleistungsbranche an, wo eine Erhöhung der Effizienz in erster Linie über Humanressourcen zu erreichen ist. Aufgrund der Abhängigkeit des Geschäftserfolges von Humanressourcen in allen untersuchten Unternehmen und des sich verschärfenden Wettbewerbsdrucks sei ein gewisser Druck bereits spürbar. Die Alters-

struktur und der künftige Fachkräftemangel seien wichtige Anreize, auf eine schnelle Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen hinzuwirken.

Wie stark der sogenannte „War for talents“ Unternehmen unter Handlungsdruck setzt, zeigt sich bei einem der untersuchten Unternehmen (A), wo Image und Personalpolitik im Widerspruch zueinander stehen. Den ExpertInnen zufolge sei die Personalpolitik zwar an den Maximen der Familien- und Frauenfreundlichkeit ausgerichtet, innerbetrieblich gebe es ein Bekenntnis zur Chancengleichheit und selbst der Vorstand habe Frauenförderung zu einem strategischen Ziel gemacht, doch werde dies nach außen nicht ausreichend kommuniziert. Die Identifikation und Loyalität der Mitarbeitenden sei überdurchschnittlich und um konkurrenzfähig zu bleiben, werde nun die Außendarstellung mit entsprechenden Kampagnen angepasst.

Die Außenwahrnehmung ist für alle vier Unternehmen von größter Wichtigkeit. Denn ein gutes Image hebt die Wettbewerbschancen, wozu auch die sogenannte Familienfreundlichkeit und die Geschlechtergerechtigkeit gehören. Eine Analyse der medialen Präsenz zeigt, dass die untersuchten Unternehmen eine Vielzahl an Kanälen verwenden, um außerbetrieblich über ihre Gleichstellungsbemühungen und die entsprechenden Maßnahmen zu informieren. Neben der unternehmenseigenen Homepage, werden Artikel und spezielle Broschüren genutzt sowie Informationen über Tagungen und Konferenzen verbreitet. Praktiken der Selbstdarstellung sind aber auch werbewirksame Seminare und Kooperationen.

Die intensive Öffentlichkeitsarbeit scheint sich zu lohnen. Denn alle vier Unternehmen haben, z. T. bereits mehrfach, Auszeichnungen in Form von Zertifikaten, Audits, Preisen oder Awards erhalten, bei denen der Aspekt der Frauenförderung besonders berücksichtig wurde. Die Förderung hochqualifizierter Frauen sei zudem in den Unternehmensstrategien verankert und eine Fixierung entsprechender Maßnahmen in den Konzernbetriebsvereinbarungen unterstreiche die Wichtigkeit, so die ExpertInnen. Darüber hinaus findet man in allen vier Unternehmen Beauftragte und Gremien, die besonders die Förderung hochqualifizierter Frauen beobachten und mitgestalten.

Wie ich bereits im Kapitel 3.4 herausgearbeitet habe, kann es sich bei den Praktiken der Selbstdarstellung jedoch auch um eine sogenannte Rationalitätsfassade handeln. Während die Formalstruktur der untersuchten Unternehmen das Image eines „frauenfreundlichen“ und „frauenfördernden“ Betriebes widerspiegelt, muss die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass es sich hierbei jedoch um bloße Mythen oder Lippenbekenntnisse handelt.

Auf die Frage, inwiefern Maßnahmen auf freiwilliger Basis ausreichen, um den Frauenanteil in den Spitzengremien zu erhöhen, waren die Gesprächsteilnehmenden sich einig, dass ein Durchbruch zur Gleichstellung der Geschlechter

ohne eine aktive Unterstützung der Männer im beruflichen Umfeld, vor allem aber privat, schwierig sei. Aufgrund der traditionell geprägten Wertestruktur in Gesellschaft und Unternehmen könne nur ein Generationenwechsel für nachhaltige Veränderungen sorgen, so die befragten Führungskräfte. Ob eine „Verjüngung“ des Top-Managements aber zugleich das Ende von geschlechtsbezogenen Vorurteilen und Stereotypisierungen bedeute, bleibe abzuwarten, so einige Gesprächsteilnehmenden.

Am Ende des Interviews wurden die ExpertInnen von mir gefragt, was sich ihrer Ansicht nach ändern müsste, damit der Frauenanteil in den oberen Führungsetagen ansteigt. Den Befragten fiel dazu erfreulicherweise sehr viel ein. Am häufigsten wurde ein Organisationswandel genannt, der eine Flexibilisierung und Dezentralisierung betrieblicher Arbeitsabläufe beinhaltet. Ähnlich häufig wurde der Generationenwechsel genannt. Und auch der oben angesprochene internationale Wettbewerbsdruck wurde als bedeutsam definiert. Denn er erzeuge Handlungsdruck und entscheide letztlich darüber, wie lange es sich Unternehmen leisten könnten, auf das Potenzial weiblicher Führungskräfte zu verzichten.

Somit werden von den befragten Führungskräften drei verschiedene Ansatzpunkte genannt: Während mit dem *Organisationswandel* die strukturelle Ebene angesprochenen wird, beinhaltet ein *Generationenwechsel* Veränderungen auf der kulturellen Ebene. Mit dem *internationalen Wettbewerbsdruck* wird wiederum das Veränderungspotenzial im Rahmen des kapitalistischen Wirtschaftssystems tangiert.

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 erläutert, handelt es sich bei dem Konzept des „Managing Diversity“ um einen Ansatz, der die ökonomischen Vorteile einer heterogen zusammengesetzten Arbeitnehmendenschaft für Unternehmen aufzeigt. Im Zusammenhang mit der ökonomischen Effizienz wird jedoch häufig voreilig der Schluss gezogen, dass durch einen hohen Anteil an Frauen in qualifizierten Berufen und Professionen der Profit der jeweiligen Organisation steige. Frauen wird in diesem Kontext nachgesagt, insbesondere im Bereich von Produktion und Vertrieb die Wünsche und Bedürfnisse von Kundinnen passgenauer erkennen zu können als ihre Kollegen. Die dadurch vergrößerte Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse der Nutzerinnen bedeute auch, dass diese Nutzerinnen die aus ihrer Sicht optimierten Produkte häufiger kaufen würden. Dieses Argument der Umsatzsteigerung wird auch von einigen der befragten ExpertInnen als Anreiz zur Erhöhung des Frauenanteils in den leitenden Funktionen angebracht.

> Da sind viele gute Fortschritte erreicht worden. Also, wenn sie sich beispielsweise anschauen, Rendite von Unternehmen, die beispielsweise wesentlich diverser zusammengesetzte Vorstandsgremien haben. Das ist eigentlich überzeugender wie jede Zielquote (Männliche Führungskraft, mittleres Management, CmM27, Z. 10945-10948).

Ein kausaler Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und der Präsenz von Frauen in Führungsorganen konnte bislang allerdings weder bewiesen noch eindeutig widerlegt werden. Denn zum einen muss berücksichtigt werden, dass erfolgreichen Unternehmen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um in Frauenförderprogramme zu investieren, und dass es ihnen möglicherweise so gelingt, viele Frauen in hochqualifizierte Positionen einzubinden. Und zum anderen gibt es noch andere mögliche Ursachen für einen zunehmenden Unternehmenserfolg wie beispielsweise eine günstige Konjunkturlage. Doch auch, wenn bislang eindeutige Belege für den positiven Effekt eines höheren Frauenanteils auf den Umsatz fehlen, konnte in der Diversity-Forschung nachgewiesen werden, dass sich mehr Führungsfrauen positiv auf die Innovationsleistung und das Unternehmensklima auswirken. Dies spricht zwar für den Nutzen einer höheren Beteiligung von Frauen an den Entscheidungsgremien von Unternehmen, die positiven Auswirkungen sind aber nicht allein der Kategorie Geschlecht geschuldet, denn ähnliche Erfolge sind mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Nationalitäten, Qualifikationen und Sozialisationserfahrungen erzielbar (vgl. Krell 1996; Sepehri 2002; Vedder 2006).

Da, wie u. a. das obere Zitat aufzeigt, sich die ExpertInnen mit dem Ansatz des Managing Diversity auseinandergesetzt haben und ihnen die positiven Effekte einer heterogen zusammengesetzten Mitarbeitenden- und Entscheidendengruppe bewusst sind, verwundert es nicht, dass sich in allen vier der beforschten Arbeitsorganisationen ein umfassendes Diversity Management findet. Einer der Befragten umreißt die hier geleistete Arbeit folgendermaßen:

> Mein Projekt fördert das Thema Diversity im Management und da ist ‚Frauen‘ eben ein Aspekt. Es geht aber auch um Internationalisierung, es geht auch um Alter und es geht auch um Mind Set und Skill Set. Also im Sinne von: Was haben die Leute für Erfahrung? Aus welchen Berufsgruppen kommen sie? Wie sind sie sozialisiert? Haben sie mehr als eine Firmenerfahrung? Das gehört alles mit in den Diversity-Begriff rein (Männliche Führungskraft, mittleres Management, DmM36, Z. 14747-14752).

Die befragten Diversity-Beauftragten begründen die Wichtigkeit des Diversity Managements damit, dass aufgrund des internationalen Wettbewerbsdrucks sowie des demografischen Wandels ein Strategiewechsel für die Organisation erfolgsentscheidend sei. Faktoren wie Nationalität und Alter, aber auch Behinderung, Religion sowie sexuelle Orientierung würden aufgrund der genannten Umstände im Rahmen eines erfolgreichen Personalmanagements zunehmend an Bedeutung gewinnen.

> Es wird nicht mehr reichen ‚männlich, weiß, BWL‘. Das wird nicht mehr reichen. Sondern, das muss eben sein ‚weiblich, weiblich bunt, männlich, weiblich männlich, weiß und bunt, schwarz und gelb‘. Es muss eben sein, europäisch und nicht

> nur deutsch. Das muss sein, jung und alt. Und wir werden einfach dazu gezwungen (Männliche Führungskraft, mittleres Management, DmM36, Z. 14735-14739).

In den untersuchten Unternehmen konzentrierten sich die Personalstrategien zum Forschungszeitpunkt allerdings noch primär auf die Frauenförderung. Von einigen Diversity-Beauftragten erfolgte jedoch der Hinweis, dass auch die unterschiedliche Lebenswirklichkeit beider Geschlechter zunehmend Beachtung erfahre. Insgesamt waren sich die Interviewten einig darüber, dass die Möglichkeiten für Frauen mit Karriereambitionen noch nie so günstig gewesen sind. Nicht nur der Führungskräftemangel und der Wettbewerbsdruck würden sich bemerkbar machen, sondern auch die öffentliche Diskussion sei im vollen Gange und eröffne Frauen Chancen auf eine gleichberechtigte Teilhabe an allen wichtigen Positionen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in der Politik und Gesellschaft intensiv geführte Diskussion um Frauen in Spitzengremien die untersuchten Unternehmen zwar nicht unberührt gelassen hat, dass jedoch keine bedeutsamen Fortschritte erkennbar sind, was eine deutliche Vergrößerung des Frauenanteils angeht. Meiner Ansicht nach kann dies darauf zurückgeführt werden, dass die Unternehmen auf den gesellschaftlichen Druck und die Quotendiskussion zwar mit einem großen Ausmaß an Gleichheitsrhetorik reagiert und auch verschiedene Frauenfördermaßnahmen ins Leben gerufen haben, dass ein wirklicher Wille an einer Änderung des Geschlechterverhältnisses hinsichtlich einer deutlichen Reduktion der Machtbefugnisse von Männern zugunsten eines Machtgewinns von Frauen seitens der entscheidungsbefugten Männer jedoch nicht existiert. Dementsprechend wird auf den Druck zwar reagiert und das Unternehmen in der Öffentlichkeitsarbeit als frauen- und familienfreundlich dargestellt, wirklich einschneidende Änderungen bringende Maßnahmen wie die 50:50-Quote werden jedoch nicht umgesetzt. Die Ergebnisse der ExpertInnenbefragung deuten in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein entschlossenes Handeln insbesondere vor dem Hintergrund des befürchteten Fachkräftemangels im Zusammenhang mit dem zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck erst noch zu erwarten ist. Die Sicherung vorhandener Humankapitalressourcen sowie die Erschließung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte sind zentrale Unternehmensziele, die der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit dienen.

Derzeitige Handlungsstrategien für mehr Frauen in Führungspositionen reichen von der Transparenz bei Ausschreibungen und der Standardisierung von Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren über Mentoring-Systeme sowie verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen bis hin zu quantitativen Zielvorgaben. Doch obwohl in allen vier in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen das Leistungsprinzip Bestand hat, kann eine Bevorzugung von Männern auf

der Grundlage anderer Kriterien nicht ausgeschlossenen werden. Die Gesprächsteilnehmenden verwiesen in diesem Zusammenhang primär auf das Prinzip der Selbstähnlichkeit und der statistischen Diskriminierung. Das heißt, in den untersuchten Unternehmen kann zwar auf der Grundlage der mittels der ExpertInneninterviews erhobenen Daten keine direkte Diskriminierung von Frauen nachgewiesen werden, doch scheint es einen Zusammenhang zwischen dem geringen Frauenanteil in den Führungsetagen und dem betrieblichen Personaleinsatz zu geben. Die Analyse der Studienergebnisse zeigt, dass vor allem das Geschlecht derjenigen Personen, die an dem Prozess der Neubesetzung von Stellen beteiligt sind, einen Einfluss auf die Frauenquote in den Führungsetagen hat. In diesem Fall tragen die entscheidungsbefugten Männer zu einer Stabilisierung der Geschlechterungleichheit bei, indem sie – mehr oder weniger (un-)bewusst – sich ähnliche Männer fördern und Frauen ausschließen. Die Hartnäckigkeit männlicher Monokulturen in den Führungsetagen der privaten Wirtschaft ist daher in mehrfacher Hinsicht ein Problem. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit, Geschlechterstereotype, fehlende Standardisierungen und mangelnde Transparenz setzen teilweise unbewusst das Leistungsprinzip außer Kraft und begünstigen Entscheidungen, die Frauen benachteiligen. Selbst scheinbar meritokratische Strukturen und Prozesse können diese mittelbare Diskriminierung nicht verhindern.

Als eine weitere Form der mittelbaren Diskriminierung kann auch die betriebliche Segregation gewertet werden. Die Analyse der Studienergebnisse zeigt jedoch, dass eine pauschale Kategorisierung hinsichtlich karriereförderlicher Ressorts oder Tätigkeitsbereiche nicht möglich ist. Die Geschlechtstypik von Berufsbereichen variiere hinsichtlich des Kerngeschäfts der jeweiligen Unternehmen, so die ExpertInnen.

Bezieht man die in den Kapiteln 5.1 und 5.2 dargelegten Ergebnisse hinzu, scheinen neben dem betrieblichen Personaleinsatz auch die institutionellen Rahmenbedingungen und verschiedene intrapsychische Barrieren qualifizierte Frauen daran zu hindern, die letzte Sprosse der Karriereleiter zu erklimmen. Darüber hinaus erweist sich eine fehlende mächtige Bezugsgruppe von möglichen FördererInnen als nachteilig für Frauen. Denn da mit jeder Hierarchiestufe die Bedeutung informeller Netzwerke und des mikropolitischen Taktierens wächst, ist es für Frauen von großem Nachteil, aufgrund sozialer Schließungsprozesse keinen (gleichberechtigten) Zugang zu den karrierefördernden Netzwerken ihrer Kollegen zu bekommen und aufgrund des geringen Frauenanteils keine adäquaten Frauennetzwerke aufbauen zu können.

Diese mikropolitischen Hürden könnten mit der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote langfristig außer Kraft gesetzt werden. Obwohl eine Quotenregelung von der Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden abgelehnt wird, u. a. da

sie als stigmatisierend und diskriminierend empfunden wird, wird sie von den Befragten zugleich als einziger erfolgsversprechender Lösungsansatz gesehen, um kurzfristig den Frauenanteil in den Führungsspitzen auf das gewünschte Niveau anzuheben.

Alle vier untersuchten Unternehmen verfügen über eine interne Quote, doch beziehen sich die quantitativen Zielvorgaben nicht auf die Vorstandsebene und sind zudem viel zu niedrig angesetzt. Bei den selbstgesetzten Quoten scheint es sich, wie von einigen ExpertInnen geäußert wurde, demnach um einen Ausdruck reinen Aktivismus zu handeln, der dem gesellschaftlichen Druck zuzuschreiben ist und nicht auf dem festen Willen basiert, in kurzer Zeit eine geschlechtergerecht zusammengesetzte Führungsetage zu etablieren.

Doch trotz einer noch mehrheitlich homosozialen Kultur unter patriarchalen Bedingungen, scheinen sich geschlechtliche Differenzierungen in den Vorstands- und Führungspositionen zumindest auf den ersten Blick nicht direkt gegen das weibliche Geschlecht zu wenden. Die Studienergebnisse zeigen vielmehr, dass alle vier Unternehmen eine Arbeitskultur aufweisen, die durch eine hohe Präsenz und Erreichbarkeit geprägt ist. Das heißt, aus der zeitlichen Einsatzbereitschaft werden Engagement und Karrierewille abgeleitet und Überstunden sowie kontinuierliche Berufsverläufe begünstigen eine vertikale Mobilität. Kontinuierliche Berufsverläufe und ein überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz mit einer hohen Mobilitätsbereitschaft und langen Arbeitszeiten als Arbeitsnorm gelten dabei für alle Mitarbeitende, egal, ob es sich um Frauen oder Männer handelt. Acker (1991: 170) hat jedoch zu Recht darauf hingewiesen, dass eine solche Arbeit einen „disembodied worker doing the abstract job“ voraussetzt. Haushalt, Kinder und Familie sind bei diesen Arbeitsnormen nicht vorgesehen bzw. nur im Rahmen einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung umsetzbar. Theoretisch betrifft der zeitliche Verfügbarkeitskonflikt beide Geschlechter, weil in dieser Konzeption auch eine arbeitende Frau, die durch einen Hausmann unterstützt wird, möglich ist. Praktisch aber liegen familiäre Verpflichtungen mehrheitlich noch immer im Ver-antwortungsbereich der Frauen, weshalb es sich bei einem näheren Blick doch um ein geschlechterdifferenzierendes Arbeitsteilungsmodell handelt, welches Frauen bezüglich ihrer Möglichkeiten, sich im beruflichen Kontext zu engagieren und eine Karriere zu leben, benachteiligt. Dies gilt in noch größerem Ausmaß für Mütter, die, in einem deutlich größeren Umfang als durchschnittlich Väter, mit der Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert sind. Denn während Familie für Männer ein Ort der Regeneration bedeutet und parallel zum Arbeitsmarkt verläuft, stehen sich für berufstätige Mütter der reproduktive Lebensbereich und die Produktionssphäre widersprüchlich und konflikthaft gegenüber (vgl. Ziegler 2002). Aus dem Gender Gap wird damit zwar ein Mother Gap, doch familiär begründete Unterbrechungen scheinen in den unter-

suchten Unternehmen noch immer als typische „Frauenprobleme“ wahrgenommen zu werden.

Der Wunsch von Müttern nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird zwar in den Unternehmen berücksichtigt, doch Elternschaft schmälert – unter der Bedingung der gegebenen geschlechterdifferenzierten Arbeitsteilung – für Frauen in einem deutlich stärkeren Ausmaß als für Männer die zeitliche Einsatzbereitschaft sowie die Mobilität. Dadurch sinkt jedoch wiederum die Wahrscheinlichkeit, eine Managementposition in der oberen Führungsebene einnehmen zu können. Da Unternehmen über die Bedingungen der innerbetrieblichen Mobilität entscheiden, ist die Vereinbarkeitsproblematik der Erwerbs- und Privatsphäre damit nicht nur das Ergebnis fehlender sozialpolitischer Maßnahmen. Während die Geschlechter- und Familienpolitik den institutionellen Kontext gestaltet, unterliegen Erwerbsbiografien dem Einflussbereich der jeweiligen Arbeitsorganisation und folgen arbeitsmarktwirtschaftlichen Bedingungen.

Aufgrund des globalen Wettbewerbsdrucks, einer alternden Belegschaft und eines befürchteten Fach- und Führungskräftemangels ist in den Arbeitsorganisationen jedoch ein Wechsel auf der strategischen Ebene zu erkennen. Das Geschlecht tritt scheinbar in den Hintergrund und Merkmale wie Nationalität, Religion oder Alter gewinnen an Bedeutung. Dies bedeutet, dass beide Geschlechter von einem umfassenden Diversity Management profitieren können. Angehörige der nicht-hegemonialen Männlichkeit, also z. B. Männer, die nicht weißer Hautfarbe, nicht heterosexuell, nicht christlich etc. sind, und Frauen werden dadurch gefördert. Allerdings wurde ein solches Managing Diversity-Konzept in den untersuchten Unternehmen zum Forschungszeitpunkt (noch) nicht umgesetzt, da ein Großteil der Maßnahmen der traditionellen Frauenförderung zugeschrieben werden kann und sich auf die Vereinbarkeitsproblematik bezog. Diese Vereinbarkeitsmaßnahmen als Startpunkt des Engagements können allerdings Diversity-Aktivitäten in Gang setzen. Aber auch sie greifen m. E. gegebenenfalls zu kurz, wenn es um einen radikalen Wandel der Betriebskultur hin zu einer Gleichberechtigung der Geschlechter geht. Denn wirkungsvolle Strategien für Chancengleichheit und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis an der Spitze von Macht und Einkommen setzen einen Kulturwandel voraus. Ohne Veränderungen wesentlicher Elemente der Sozial- und Wertestruktur wird das gleichstellungspolitische Engagement der Unternehmen langfristig ohne Ergebnis bleiben. Hierzu bedarf es jedoch eines deutlichen Signals der Unternehmensführung, die die Geschlechtergerechtigkeit als top-down-Prinzip in das Unternehmen implementieren sollte, sowie einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur, die nicht auf Geschlechtsrollenstereotypen aufbaut, sondern vielmehr die Vielfalt an Lebenskonzepten jenseits einer Geschlechterdualität akzeptiert und integriert. Dies bedeutet jedoch auch, dass sich alle Beteiligten mit Geschlechterstereotypen und

ihrer Wirksamkeit als (Re-)Produzentinnen von Geschlechterungleichheit und -hierarchie auseinandersetzen, also Genderkompetenz erwerben. Durch das Bewusstwerden der Geschlechterstereotype, die bislang z. T. unbewusst zur Reproduktion von Ungleichheit beitragen, könnten tradierte Geschlechterrollen abgebaut werden und undoing gender beiden Geschlechtern mehr Freiheit eröffnen.

6 Eine organisationstheoretische Analyse der empirischen Ergebnisse

Der erste Teil dieser Arbeit widmete sich der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Problem der Marginalität von Frauen in den oberen Führungsebenen von Unternehmen. Ein Überblick über das Spektrum theoretischer Erklärungsansätze verdeutlichte die Komplexität dieses Themas (siehe Kapitel 2.3). Nicht nur die Vielzahl an unterschiedlichen Barrieren, sondern auch deren Wechselwirkung und die zu berücksichtigenden unterschiedlichen Analyseebenen erschweren eine Beantwortung der Frage nach der anhaltenden Geschlechterungleichheit an der Spitze von Macht und Einkommen. Die empirische Studie diente wiederum dazu, ein möglichst konkretes Bild der betrieblichen Realität von Wirtschaftsorganisationen zu zeichnen (siehe Kapitel 5). Nachfolgend geht es um die organisationstheoretische Analyse der ExpertInneninterviews. Dazu werden zunächst die Kernaussagen der Theorien und die entsprechenden Ergebnisse meiner Untersuchung dargelegt, um anschließend den praktischen Erklärungsgehalt der ausgewählten Theorien zu diskutieren.

6.1 Die Minderheitenproblematik von Führungsfrauen

Kanters Tokenism-Konzept bietet auf der strukturellen Ebene eine Erklärung für die Dominanz von Männern in den Machtzentren wirtschaftlicher Organisationen. Die patriarchale Gesellschaftsstruktur findet sich Kanter zufolge in Form von Geschlechtsrollenstereotypen innerhalb der Unternehmen wieder und bewirkt aufgrund eines asymmetrischen Machtverhältnisses zwischen den Geschlechtern einen hierarchischen Aufbau, bei dem sich Frauen auf den unteren Ebenen wiederfinden. Sie argumentiert, nicht das Geschlecht, sondern „rarity“ und „scarcity“ (Kanter 1977a, 1977b) von Frauen in männerdominierten Bereichen der Unternehmen, also das numerische Verhältnis der Gruppenmitglieder, beeinflusse die Interaktion und damit die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen.

Kanters Tokenism-Konzept beinhaltet die Annahme, dass aus einer numerischen Unterlegenheit Ungleichheit wird. Folgt man Kanters These, müsste eine Erhöhung des Frauenanteils im Management der Unternehmen in letzter Konse-

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_6, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

quenz zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis und zum Verschwinden von Stereotypisierung und Diskriminierung führen. Eine Auswertung von diversen Studien zu dieser Thematik zeigt jedoch, dass sich die geschlechtliche Segmentierung des Arbeitsmarktes industrialisierter Länder, trotz einer steigenden Erwerbsquote von Frauen, als ein sehr stabiles Merkmal moderner Gesellschaften erweist (vgl. Kapitel 2.1). Trotz überdurchschnittlich hoher Frauenquoten in einigen Branchen und Sektoren, sind Führungsfrauen nicht entsprechend ihrem Anteil an Beschäftigten in den Führungsspitzen von Wirtschaftsorganisationen vertreten.

Ein solches numerisches Ungleichverhältnis zwischen den Geschlechtern findet man auch in den oberen Führungsetagen der in meine Befragung einbezogenen Unternehmen, obwohl es keinen Mangel an Frauen als Nachwuchsführungskräften zu geben scheint. Die ExpertInnen verwiesen diesbezüglich auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis unter den Trainees und einen wachsenden Frauenanteil im mittleren Management. Doch obwohl die Zahl an Studentinnen in den Wirtschaftswissenschaften hoch ist und auch in männlich konnotierten Studiengängen wie den Natur- und Ingenieurwissenschaften stetig steigt, belegen offizielle Statistiken, dass die Studienfachwahl insgesamt noch immer als geschlechterdifferent zu bezeichnen ist (vgl. Nagel 2006; Ramm/Bargel 2005).

Kanter (1977a) zufolge können Gleichheitsgrundsätze, geänderte Einstellungspraktiken oder Beförderungsverfahren im Zuge der Modernisierung dazu beitragen, die Gruppenkultur zu ändern, wobei es in dieser Arbeit darum geht, Änderungsmöglichkeiten der männlichen Monokultur in den Chefetagen deutscher Unternehmen zu beleuchten. Solche Maßnahmen, die dem Ziel dienen, zur Erhöhung des Frauenanteils beizutragen, findet man in den untersuchten Unternehmen in Form von besonderen Integrationsveranstaltungen für Trainees, speziellen Seminarprogrammen, regelmäßigen Veranstaltungen und Coaching-Angeboten sowie Mentoring-Programmen. Die befragten Personalverantwortlichen gaben diesbezüglich an, dass die Personalentwicklung nach den gleichen Grundsätzen wie die Personalbeschaffung erfolge: Sie sei unabhängig vom Geschlecht und fände auf Basis des vorhandenen Potenzials und der erbrachten Leistung der Individuen statt. Transparente Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren sollen in den untersuchten Unternehmen das Leistungsprinzip sicherstellen, wobei eine interne Quote die Bevorzugung von Frauen gegenüber Männern bei gleicher Qualifikation und Leistung vorsieht. Doch mittels dieser Maßnahmen konnte der Frauenanteil in den Führungsspitzen der untersuchten Unternehmen bislang nicht merklich angehoben werden. Möglicherweise ist, entgegen Kanters These, nicht allein das numerische Ungleichverhältnis, sondern die mit der Kategorie Geschlecht verbundenen Stereotype mitverantwortlich für das asymmetrische Machtverhältnis zwischen den Geschlechtern. Die Beantwortung

dieser Frage macht eine differenzierte Betrachtung Kanters Thesen notwendig. Nachfolgend sollen aus diesem Grund die von Kanter (1977b) beschriebenen drei Phänomene „Visibilität", „Polarisa-tion" und „Assimilation" vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse näher betrachtet werden, wobei ich nacheinander auf jedes der Phänomene dezidiert eingehen werde.

Kanters Tokenism-Konzept besagt, dass Minderheiten aufgrund ihrer zahlenmäßigen Unterlegenheit einer erhöhten *Sichtbarkeit* und dadurch einer dauerhaften Beobachtung und zusätzlichen Aufmerksamkeit ausgesetzt sind. Jeder Fehler, aber auch Erfolg werde registriert und erfordere von den Tokens ambivalente Verhaltensweisen. Um Anerkennung ihrer Leistungen bemüht, erhöhe sich der Leistungsdruck, doch zugleich müssten sie sich unauffällig und bescheiden verhalten, um Konkurrenz und Missgunst zu vermeiden. Wird dies jedoch von den von mir erhobenen Daten bestätigt?

Die Frage, ob Frauen, die eine Führungsposition inne haben, unter einem größeren Leistungsdruck stehen als ihre Kollegen, wurde von den Gesprächsteilnehmenden mehrheitlich verneint. Eine überdurchschnittliche Leistung werde von allen aufstiegsorientierten Mitarbeitenden erwartet, unabhängig vom Geschlecht. Doch obwohl das Leistungsprinzip scheinbar in allen vier untersuchten Unternehmen Anwendung findet, räumten einige der im mittleren und oberen Management arbeitenden und von mir interviewten Frauen ein, dass mit jeder Hierarchiestufe das Gefühl zunehme, beweisen zu müssen, keine Fehlbesetzung zu sein. Aufgrund einer erhöhten Aufmerksamkeit würden nämlich nicht nur Erfolge wahrgenommen, sondern auch Fehler registriert, die teilweise unverhältnismäßig kritisch bewertet würden. Die Gesprächsteilnehmerinnen gaben an, dass Führungsfrauen oftmals als Stellvertreterinnen ihrer Geschlechtsgruppe angesehen würden, weshalb jede ihrer Handlungen weitreichende Konsequenzen für potenzielle Nachfolgerinnen haben könnten.

Andererseits sei die Sichtbarkeit für den beruflichen Aufstieg erfolgsentscheidend. Danach befragt, ob die numerische Unterlegenheit von statushohen Frauen Vor- oder Nachteile beinhaltet, gab die Mehrheit der befragten Führungskräfte an, dass eine erhöhte Sichtbarkeit Führungsfrauen tendenziell Vorteile bringe. Während die Kollegen Schwierigkeiten hätten, sich von der Konkurrenz abzuheben, hinterlasse die Führungsfrau allein aufgrund ihres Geschlechts bereits einen bleibenden Eindruck. Ihr Name sei nicht nur bei KollegInnen und MitarbeiterInnen besser und schneller bekannt, sondern auch bei KundInnen habe sie einen größeren Wiedererkennungswert. Dabei gelte, dass je weniger traditionell die Einstellung der Männer zur „Rolle der Frau" sei, desto wahrscheinlicher trete das Geschlecht hinter den beruflichen Leistungen zurück und ermögliche es den Frauen, von ihren Kollegen als gleichwertig anerkannt zu werden. Ein „undoing gender" ist hier nach Ansicht der Befragten also durchaus

möglich. Dies spiegelt sich in den Aussagen der ExpertInnen, die sich dahingehend interpretieren lassen, dass in den untersuchten Unternehmen denjenigen Frauen, die den Sprung an die Spitze geschafft haben, Bewunderung und Respekt entgegengebracht wird, genauso wie es für die Führungsmänner gilt. Nicht das Geschlecht, sondern die Persönlichkeit und vor allem die beruflichen Leistungen seien entscheidend.

Insgesamt waren sich die befragten Führungskräfte einig, dass die erhöhte Sichtbarkeit von statushohen Frauen allein dem numerischen Verhältnis im Management geschuldet ist und nicht mit dem Geschlecht zusammenhängt. Entgegen Kanters Beobachtungen scheint diese Sichtbarkeit jedoch für beide Geschlechter einen Erfolgsfaktor für die berufliche Karriere darzustellen, weshalb der Minderheitenstatus hinsichtlich dieses Kriteriums Vorteile bringt. Fehler kann sich keine Führungskraft im Rahmen der Karriereentwicklung erlauben, weshalb die Vorzüge einer erhöhten Sichtbarkeit überwiegen.

Die *Polarisation* zwischen Mehrheit und Minderheit ist das zweite Phänomen, das laut Kanter im Rahmen eines numerischen Ungleichgewichts relevant ist. Die Folge sei eine Grenzziehung zwischen der dominanten Gruppe und den Tokens und werde sichtbar in Form von Ausschluss oder Isolation. Denn die Homogenität der Mehrheit wirke identitätsstiftend, betone aber zugleich auch die Andersartigkeit der Minderheit. In diesem Zusammenhang hat Kanter die These aufgestellt, dass ein linearer Zusammenhang zwischen numerischer und sozialer Integration bestehe, wonach ein wachsender Frauenanteil eine größere Akzeptanz bewirke. Möglich wäre es m. E. aber auch, dass ein steigender Frauenanteil in den oberen Führungsetagen den Konkurrenzdruck erhöht, was Polarisierung und Konflikte zur Folge hätte. Denn viele Frauen erfüllen die geforderten Anforderungen genauso gut oder sogar besser als Männer. Eine steigende Zahl von Frauen im Management würde aber nicht nur eine verstärkte Konkurrenz um die knappe Ressource Macht für männliche Führungskräfte bedeuten, sondern auch für Frauen, die den Sprung nach oben geschafft haben. Dem sogenannten „Bienenkönigin“-Syndrom zufolge löst der Minderheitenstatus bei erfolgreichen Frauen eine Abwehrhaltung gegenüber anderen aufstrebenden Frauen aus (vgl. Bernardoni/Werner 1987; Wiegand 1993). Wie ich bereits erörtert hatte, ist dieses Syndrom jedoch empirisch nicht belegt. Und auch die Daten meiner eigenen Erhebung lassen keine eindeutigen Schlussfolgerungen zu, weil die ExpertInnen sich jeweils auf Einzelfälle bezogen. Die allgemeine Antworttendenz war jedoch, dass das „Bienenkönigin“-Syndrom in den untersuchten Unternehmen keinen Bestand habe.

Kanter beschreibt das Management als Männerbund, bei dem die Seilschaften der Abwehr von Konkurrenz dienen. Die Frage, ob in den oberen Führungsfunktionen Männerbünde bestehen, die Frauen am Aufstieg hindern, wurde von den

Experten verneint. In den untersuchten Unternehmen kann, so lässt sich aus den diesbezüglichen Aussagen ableiten, weder eine Abwehrhaltung aufgrund eines verstärkten Konkurrenzdrucks noch ein solidarischer Zusammenhalt der Führungsmänner untereinander festgestellt werden. Allerdings erfolgte von einigen der befragten Führungskräfte der Hinweis, dass der Frauenanteil in den untersuchten Unternehmen bislang so gering sei, dass die wenigen Frauen nicht als Konkurrenz angesehen würden, sondern vielmehr als Ausnahmeerscheinung und Rarität. Die wenigen Frauen an der Spitze lassen sich also aufgrund ihrer erhöhten Sichtbarkeit als Tokens im Sinne von Kanter definieren. Doch entgegen Kanters Beobachtungen werden Führungsfrauen in den untersuchten Unternehmen anscheinend von ihren Kollegen als gleichwertig wahrgenommen und behandelt.

Assimilation ist Kanter zufolge das dritte Phänomen, das sich als Folge des asymmetrischen Gruppenverhältnisses negativ auf die Gruppeninteraktion auswirkt und gerade für Minderheiten negative Konsequenzen beinhaltet. Um die Integration als vollwertiges Mitglied in die Gruppe zu erreichen, müssten Minderheiten den Erwartungen der dominanten Gruppe entsprechen und sich rollenkonform verhalten.

Inwiefern bestätigen die von den ExpertInnen geäußerten Aussagen diese Theorie Kanters? – Drei der vier untersuchten Unternehmen (A, C, D) sind durch eine bürokratische Struktur mit einer eher konservativen, männlich geprägten Unternehmenskultur gekennzeichnet. Den traditionellen Geschlechtsrollen entsprechend wird die Erwerbsarbeit dem Mann zugeordnet, Haushalt und Kinder unterliegen in dieser Vorstellung hingegen dem Verantwortungsbereich der Frau bzw. der Mutter. Einige Gesprächsteilnehmenden bestätigten, dass in ihrem Unternehmen Mütter durchaus mit Vorbehalten oder Vorwürfen konfrontiert würden, insbesondere wenn diese Frauen schnell aus der Elternzeit zurückkehrten oder eine Beförderung in den ersten Lebensjahren des Kindes erfolge. Eine strukturelle Assimilation in Form einer Vollzeittätigkeit bzw. ein Leben im Dienste der Arbeit sei für den Aufstieg an die Unternehmensspitze jedoch Voraussetzung, so die Gesprächsteilnehmenden. Während eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf der mittleren Ebene weitgehend Akzeptanz finde, erfordere insbesondere der Übergang vom mittleren Management zum General Management zusätzliche Arbeitsstunden, die aufgrund der Hauptverantwortung für betreuungspflichtige Kinder für Mütter nur schwer zu leisten seien. Die Gesprächsteilnehmenden waren jedoch einstimmig der Meinung, dass der berufliche Aufstieg für Frauen mit Kindern zwar eine Herausforderung darstelle, weil diese die zeitliche und räumliche Mobilität beschränkten, das Top-Management, wäre aber auch für Mütter erreichbar. Dazu müssten diese jedoch über einen sehr hohen Energielevel und eine ausgeprägte intrinsische Motivation verfügen.

Während die Vereinbarkeitsproblematik zwar erklären kann, weshalb sich Frauen im mittleren Management für die Familie und gegen eine weitere Beförderung entscheiden (müssen), reicht die These von einer strukturellen Assimilation als Voraussetzung für eine Aufstiegskarriere als Erklärung nicht aus. Vielmehr muss eine Heterogenität der Lebenslagen von Frauen berücksichtigt werden. Denn selbst Frauen ohne Kinderwunsch und Kinder, deren Aufstiegsambitionen nicht durch eine familienbedingte Auszeit oder durch Vereinbarkeitsprobleme eingeschränkt werden, schaffen den Sprung in die Spitzengremien bislang nur vereinzelt.

An dieser Stelle wird deutlich, dass zwischen einer strukturellen, kulturellen und individuellen Assimilation zu unterscheiden ist. Während eine strukturelle Assimilation eine Anpassung an die Präsenzkultur in den untersuchten Unternehmen beinhaltet, erfordert eine individuelle Assimilation unter den gegebenen Umständen einer Geschlechterungleichverteilung zugunsten von Männern die Übernahme männlich konnotierter Eigenschaften. Denn dem sogenannten Manager-Modell folgend, sollte ein Manager männlichen Geschlechts sein. Den traditionellen Geschlechtsrollenstereotypen entsprechend, gelten Frauen aufgrund ihrer angeblichen Mütterlichkeit als emotional, fürsorglich und wenig risikobereit. Diese „typisch weiblichen“ Eigenschaften stehen allerdings in einem direkten Widerspruch zu dem männlichen Stereotyp einer Führungskraft.

Die befragten Führungsfrauen bestätigten zwar, dass Karrieren noch immer durch das männliche Stereotyp geprägt sind, einen Druck, dem männlichen Ideal entsprechen zu müssen, würden sie jedoch nicht verspüren. Die Gesprächsteilnehmerinnen gaben diesbezüglich an, dass Authenzität für den beruflichen Erfolg wichtig sei, weshalb eine Anpassung an das männliche Ideal den Frauen schade. Führungsfrauen müssten ihren eigenen Führungsstil finden und sich dabei ihre Weiblichkeit bewahren. Diese Weiblichkeit dürfe aber nicht zu stark durch Kleidung und Verhalten betont werden, denn dadurch trete Leistung hinter die Weiblichkeit zurück und berufliche Erfolge würden nicht mehr wahrgenommen, so einige Managerinnen.

Führungsfrauen befinden sich damit in einem Spannungsfeld zwischen „doing gender“ und „undoing gender“. Während im Rahmen von Interaktionsprozessen ein geschlechtsrollenkonformes Verhalten von ihnen erwartet wird, muss zugleich eine Betonung der eigenen Geschlechtszugehörigkeit durch die äußerliche Erscheinung, Verhaltensweisen und Handlungen vermieden werden. Denn ein solches undoing gender, also eine Irrelevanz des Geschlechts in der Interaktion, begünstigt, dass die individuelle Leistung in den Fokus rückt und das Geschlecht bedeutungslos wird (siehe dazu Kapitel 2.3.2).

Während eine individuelle Assimilation also dem beruflichen Erfolg zu schaden scheint, erfordert eine Position im Top-Management m. E. möglicherweise

eine Anpassung an die Dominanzkultur. Wie in den Theoriekapiteln beleuchtet, gründet insbesondere im Top-Management die Handlungsfähigkeit auf Vertrauen, weshalb Spitzenpositionen häufig mit als ähnlich empfundenen Kandidaten besetzt werden. Neben dem Sozialstatus, Einstellungen und anderen persönlichen Charakteristika, wird Ähnlichkeit vor allem über das Geschlecht wahrgenommen.

Die von mir mittels der ExpertInneninterviews erhobenen Daten belegen eine männliche Arbeitskultur in den oberen Führungsetagen der beforschten Unternehmen. Dies äußert sich u. a. in einem laxen Umgangston und in homosozialen Freizeitgemeinschaften. Die Gesprächsteilnehmenden verwiesen in diesem Kontext darauf, dass insbesondere in den männerdominierten Führungsetagen Gesprächsinhalte über Fußball, bestimmte Witze oder das Profilieren durch sportliche Aktivitäten Frauen unbewusst eine Randposition zuweise. Die Gesprächsteilnehmerinnen des oberen Managements gaben an, sich als Minderheit in einer von Männern dominierten Runde hin und wieder unwohl zu fühlen und verspürten zudem eine gewisse Einsamkeit, weil es ihnen an einer vergleichbaren Bezugsgruppe fehle. Die Mehrheit der ExpertInnen bedauerte diesen Umstand, doch gebe es bislang schlichtweg zu wenige Frauen in den oberen Kreisen, um ein ausbalanciertes Geschlechterverhältnis herstellen zu können. Dieses sei jedoch nicht nur für Frauen von Vorteil. So gaben die befragten Männer an, dass sich durch die Steigerung des Frauenanteils in einer Gruppe die Atmosphäre und auch die Gesprächsinhalte ändern würden und es auch zu einer Entspannung unter den Gruppenmitgliedern führen könne.

Diese von den Befragten geäußerte These der positiven Effekte einer größeren Anzahl von Frauen unter den KollegInnen muss jedoch mit Blick auf die Ergebnisse anderer Studien eingeschränkt werden. Die Heterogenität in Teams kann zwar einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur in Unternehmen haben, doch Allmendinger und Podsiadlowski (2001) konnten nachweisen, dass mit einer Erhöhung des Frauenanteils an den Beschäftigten aus einer heterogenen Gruppe zwei homogene Gruppen werden können, bei der sich die Interaktionsbeziehungen in die eigene Geschlechtsgruppe verlagern. Dass auch hier die soziale Ähnlichkeit Relevanz besitzt, indem beide Geschlechter Angehörige des jeweils eigenen Geschlechts als GesprächspartnerInnen bevorzugen, wird auch durch die ExpertInnen angeführt: Die Experten sagten, dass die Interaktion mit dem eigenen Geschlecht leichter gelinge und dass Konformität Vertrauen schaffe. Und auch die Führungsfrauen ziehen ihren Aussagen zufolge die Interaktion innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe vor, weshalb betriebsrelevante soziale Gruppierungen auch außerhalb der Organisation mehrheitlich geschlechtshomogen gestaltet werden. Homosoziale Freizeitgemeinschaften in Form von Stammtischen, Clubs oder Sportmannschaften begünstigen also eine soziale Schließung

gegenüber dem anderen Geschlecht. Homophile Netzwerke stärken aber nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl, sondern durch die Abschottung nach außen kann zudem die Konkurrenz auf Distanz gehalten und das Monopol auf wertvolle Ressourcen gesichert werden. Neben dem Zugang zu den entscheidenden Informationsflüssen, Ressourcen und Unterstützungsleistungen, haben solche informellen Netzwerke aber auch einen großen Einfluss auf Personalentscheidungen. Diese Phänomene haben für beide Geschlechter Gültigkeit. Da jedoch Frauen aufgrund ihrer geringeren Anzahl und ihrer stärkeren Eingebundenheit in reproduktive Arbeitsverpflichtungen nicht über die gleichen Möglichkeiten wie ihre Kollegen verfügen, sich in homosozialen Netzwerken zu engagieren und von diesen zu profitieren, tut sich hier ein deutlicher Gender Gap auf. Dessen waren sich auch die Befragten bewusst, denn sie führten an, aufgrund des numerischen Ungleichgewichts seien die sich in Netzwerken organisierenden Personalentscheider derzeit mehrheitlich männlichen Geschlechts.

Folgt man Kanters These, wonach Homosozialität Frauen den Zugang zur männerdominierten Führungsspitze erschwert, könnten sich formalisierte Organisationsstrukturen für Frauen als besonders vorteilhaft erweisen. Zu erwarten wäre, dass sich der Frauenanteil mit dem Formalisierungsgrad der Personalpraktiken erhöhen würde.

Welches Bild zeichnen die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen in diesem Bereich? – Die Kriterien „Transparenz“ und „Standardisierung“ beim betrieblichen Personaleinsatz finden sich in allen vier Unternehmen, doch ist das Top-Management davon ausgeschlossen. Meiner Ansicht nach ist der Ausschluss der höchsten Statusebene darauf zurückzuführen, dass sich die Entscheidungsbefugten (mehr oder weniger bewusst) von der sozialen Konformität eine effiziente Arbeitsweise versprechen, weshalb die Neubesetzungen der Führungsspitze häufig über Empfehlungen und das Prinzip der sozialen Ähnlichkeit erfolgen. Eine bewusste Diskriminierung von Frauen in diesem Rekrutierungsprozess kann aus den Studienergebnissen zwar nicht gefolgert werden, doch die oben erörterte informelle Personalauswahl kann in Verbindung mit stereotypen Vorstellungen und Verallgemeinerungen über Frauen eine mittelbare Diskriminierung dieser Personengruppe begünstigen. Kanter zufolge ist es umso wahrscheinlicher, dass Männer mit Führungsaufgaben stereotype Kompetenzüberzeugungen verinnerlicht haben und anwenden, je seltener sie mit gleichrangigen oder übergeordneten Führungsfrauen zusammengearbeitet haben. Aufgrund fehlender Erfahrungen würden die, meist älteren, Männer durch allgemeine Ansichten und Einstellungen geleitet.

Der Argumentation Kanters folgend könnte eine größere Anzahl an Führungsfrauen zu einer breiteren Verhaltenserwartung jenseits bipolarer Geschlechtscharaktere beitragen, indem die Relevanz der Geschlechterstereotype

durch Erfahrungen reduziert werden, die diesen Stereotypen entgegenlaufen. Dies würde bedeuten, dass mit einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis also automatisch die Wahrscheinlichkeit von Geschlechtsrollenstereotypisierungen sinke. Demzufolge wäre eine Frauenquote ein vielversprechender Ansatz, um die Geschlechterungleichheit in den obersten Etagen der Wirtschaftsmächte zu beheben.

Ein internationaler Ländervergleich zeigt zwar, dass eine Quotenregelung ein geeignetes und wirksames Instrument ist, um kurzfristig den Frauenanteil in den Führungsspitzen auf das gewünschte Niveau anzuheben (Holst et al. 2012: 85 ff.), doch ist fraglich, ob dadurch Geschlechterstereotype reduziert werden können. Meiner Ansicht nach bedarf es vielmehr eines Bewusstseins über Prozesse des doing gender sowie über Geschlechterstereotype und deren Wirkung der Stabilisierung der Ungleichheit. Das heißt, um diesen Kreislauf zu durchbrechen wird, neben einer Erhöhung des Frauenanteils, Genderkompetenz benötigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass, entgegen Kanters These einer geschlechtsneutralen Organisation, doing gender das Machtverhältnis in den untersuchten Unternehmen beeinflusst. Die Analyse der Studienergebnisse zeigt aber zugleich, dass die beiden Kategorien numerisches Verhältnis zwischen den Geschlechtern und Geschlechterstatus analytisch kaum zu trennen sind. Während eine erhöhte Sichtbarkeit aufgrund des geringen Frauenanteils in männerdominierten Führungsebenen Frauen beim Aufstieg hilft, begünstigt Geschlecht als sichtbares Merkmal zugleich jedoch eine soziale Schließung gegenüber Frauen. Die Aussagen der ExpertInnen belegen eine Reproduktion sozialer Ähnlichkeit in den obersten Führungsetagen sowie eine Bevorzugung der Interaktion mit der eigenen Geschlechtsgruppe. Allmendinger und Podsiadlowski (2001) konnten in diesem Zusammenhang nachweisen, dass mit einer Erhöhung des Frauenanteils unter den Beschäftigten aus einer heterogenen Gruppe zwei homogene Gruppen werden können, bei der sich die Interaktionsbeziehungen in die eigene Geschlechtsgruppe verlagern. Der von Kanter angenommene lineare Zusammenhang zwischen numerischer und sozialer Integration muss daher in Frage gestellt werden. Gesicherte Aussagen sind mit den vorliegenden Daten jedoch nicht möglich, weil es dazu einer Längsschnittanalyse bedarf.

Während die befragten Expertinnen aus dem oberen Management eine Grenzziehung entlang der Kategorie Geschlecht bestätigen, kann ein bewusster Ausschluss von Frauen aufgrund des Geschlechts jedoch nicht nachgewiesen werden. Denn entgegen Kanters Beobachtungen erfahren Führungsfrauen in allen vier Unternehmen Akzeptanz und teilweise sogar Respekt und Bewunderung. Daher scheint eine Erhöhung des Frauenanteils in den untersuchten Unternehmen derzeit unproblematisch, ist also zum Forschungszeitpunkt als so gering zu bezeichnen, dass Führungsfrauen bislang keine Bedrohung des Status quo der

Machtverhältnisse darstellen. Da erst ein deutliches Mehr an Frauen den Konkurrenzdruck erhöhen würde, könnte es gegebenenfalls erst dann zu Konflikten kommen.

Hinsichtlich des von Kanter beschriebenen Phänomens der Assimilation ist ein differenzierter Blick ebenfalls notwendig. Während die Studienergebnisse bestätigen, dass eine kulturelle Assimilation den beruflichen Aufstieg begünstigt, schadet eine Anpassung an das männliche Stereotyp scheinbar der Karriere von Frauen. Für eine Position im Top-Management ist eine strukturelle Assimilation hingegen unumgänglich.

Während eine bewusste Diskriminierung von Frauen aufgrund des Geschlechts in den untersuchten Unternehmen zwar nicht nachgewiesen werden kann, können doch die am männlichen Erwerbsmodell ausgerichteten Strukturen und Prozesse als eine mittelbare Diskriminierung angesehen werden. Aufgrund der Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten zwischen der Produktions- und der Reproduktionsarbeit sowie der gesellschaftlichen Realität, in der Frauen für den zweiten Arbeitsbereich zuständig sind und gemacht werden, geraten Frauen in einen Konflikt, der bislang ohne Kompromisse nicht zufriedenstellend zu lösen ist.

Folgt man Kanters These, müsste eine Erhöhung des Frauenanteils im Management der Unternehmen in letzter Konsequenz zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis und zum Verschwinden von Geschlechtsrollenstereotypen führen. Die kontrovers diskutierte Frauenquote wäre demnach ein erfolgsversprechender Ansatz auf dem Weg zu einer divers zusammengesetzten Führungsspitze in Wirtschaft und Gesellschaft. Entgegen Kanters Vermutung, wird es meines Ermessens rein durch eine Veränderung des numerischen Verhältnisses zwischen den Geschlechtern jedoch nicht zu einem tiefgreifenden Wandel des Geschlechterverhältnisses weg von einem Ungleichheitsverhältnis hin zu mehr Gerechtigkeit und Gleichheit kommen. Denn eine Erhöhung des Frauenanteils über eine Quote kann zwar zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis führen, doch ist fraglich, ob dadurch die Geschlechterstereotype und die damit zusammenhängende Diskriminierung verschwindet. Die Studienergebnisse lassen vielmehr vermuten, dass eine Erhöhung des Frauenanteils ohne eine Veränderung der Unternehmenskultur nichts an den Machtverhältnissen verändern wird und möglicherweise sogar eine Grenzziehung qua Geschlecht fördert.

6.2 Vergeschlechtlichte Substrukturen und deren Einfluss auf den Frauenanteil im Management

Eine Organisationsforscherin, die den Zusammenhang zwischen der Geschlechtszugehörigkeit und der organisationalen Positionierung untersuchte, ist Acker (1990, 1991). Sie geht davon aus, dass Organisationen grundsätzlich eine geschlechterdifferente Substruktur aufweisen, die mit einer Veränderung des numerischen Verhältnisses zwischen den Geschlechtern allein nicht aufgelöst werden kann. Nicht nur in diesem Punkt widerspricht sie Kanter (1977a, 1977b). Denn während Kanter davon ausgeht, dass der Ausschluss von Frauen aus dem Management nicht aufgrund des Merkmals Geschlecht erfolgt, unterstellt Acker eine durchgängige Relevanz der Kategorie Geschlecht. Die kulturelle Zweigeschlechtlichkeit durchdringt Acker zufolge alle Bereiche des Lebens, wobei ihre geschlechterdifferenzierende Wirkung innerhalb von Organisationen durch eine zunächst geschlechtsneutral erscheinende Formalstruktur verschleiert wird.

Im Folgenden wird, unter Einbezug der Studienergebnisse, der Frage nachgegangen, inwiefern Ackers These einer Omnipräsenz der Strukturkategorie Geschlecht die Beharrlichkeit des asymmetrischen Geschlechterverhältnisses in den Führungsspitzen von Unternehmen erklären kann. Dazu werden die von Acker genannten fünf Prozesse herangezogen, über die vergeschlechtlichte Organisationen beschrieben werden können: Segregation, Symbole und Bilder, Interaktionsbeziehungen, Geschlechtsidentität, Vergeschlechtlichung von Organisationen und Institutionen.

Der erste Prozess umfasst die *Segregation*, die laut Acker entlang der Kategorie Geschlecht verläuft und Männer und Frauen nicht nur physisch auseinanderhält. Eine geschlechtliche Segmentierung gibt es Acker zufolge auf dem Arbeitsmarkt, in der Politik, Gesellschaft bzw. Familie sowie innerhalb der Machtverhältnisse und Institutionen, über die wiederum eine Grenzziehung qua Geschlecht abgesichert werde. Innerhalb von Organisationen finde man sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Segmentierung.

Was sagen meine eigenen empirischen Ergebnisse über die Gültigkeit von Ackers Überlegungen? – Die Studienergebnisse belegen, dass die Studienfachwahl nach wie vor geschlechterdifferenten Bahnen folgt, dass Frauen einen Großteil an Teilzeitbeschäftigten stellen und dass Abteilungen wie Administration oder Personalmanagement die höchste Frauenquote aufweisen, während die Führungsspitze der untersuchten Unternehmen nach wie vor eine Männerdomäne ist. Zugleich belegen die Aussagen der ExpertInnen aber auch eine zunehmende strukturelle Gleichstellung der Geschlechter, was ein erster Hinweis auf einen Bedeutungsverlust von Geschlecht als soziale Strukturkategorie ist. Diese strukturelle Gleichstellung mache ich an folgenden Aspekten fest: Neben sich anglei-

chenden Erwerbsverläufen ist auch der Frauenanteil im mittleren Management deutlich angestiegen. Zudem verwiesen einige Gesprächsteilnehmende darauf, dass eine pauschale Kategorisierung der Abteilungen in Frauen- und Männerbereiche nicht möglich sei, da die Bedeutung der einzelnen Bereiche mit dem Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens zusammenhänge. Eine Linienerfahrung und die im jeweiligen Unternehmen als prestigeträchtig geltenden Ressorts würden zwar den Aufstieg begünstigen, doch verhindere eine Stabposition oder Tätigkeit in einer Frauendomäne nicht zwangsläufig den Aufstieg an die Führungsspitze, so die befragten Führungskräfte.

Als Ursache für die hohe Beharrungstendenz der geschlechtlichen Segmentierung innerhalb von Unternehmen sieht Acker die aus der Industrialisierung hervorgegangene Trennung von Produktions- und Reproduktionssphäre. Doch nicht nur die räumliche Trennung der in Wechselbeziehung stehenden Erwerbs- und Familienarbeit erschwere eine zufriedenstellende Balance von Familie und Beruf, sondern eine Aufstiegskarriere erfordere darüber hinaus ein Leben, das auf die Berufsarbeit ausgerichtet sei und mit einer Vollzeiterwerbstätigkeit sowie einer kontinuierlichen Berufskarriere einhergehe.

In allen vier untersuchten Unternehmen findet man eine Leistungskultur, der die Annahme inhärent ist, dass Präsenz Motivation bezeugt. Die Interviewten bestätigten zwar das Vorhandensein einer Vielzahl an Arbeitszeitmodellen, doch seien diese Modelle nicht für Führungskräfte vorgesehen. Während das Arbeitsvolumen im mittleren Management eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit zulasse, erfordere eine Tätigkeit im Top-Management hingegen ein Leben im Dienste der Arbeit. Auf dieser Basis, so waren sich die ExpertInnen einig, verhindere eine Teilzeitstelle den nächsten Karriereschritt.

Doch obwohl die Teilzeitbeschäftigten in den untersuchten Unternehmen mehrheitlich Frauen sind und die Wertestruktur der untersuchten Unternehmen als überwiegend konservativ umschrieben werden kann, reicht die Vereinbarkeitsproblematik als Erklärung für die beharrliche Unterrepräsentanz von Frauen an der Führungsspitze nicht aus. Denn wie die ExpertInnen richtig anführten, scheiden karriereorientierte Frauen nur kurzfristig familienbedingt aus dem Unternehmen aus, weshalb das Drei-Phasen-Modell an Erklärungskraft einbüßt. Eine stabile finanzielle Situation von Führungskräften ermögliche zudem eine durchgängige Betreuung von Kindern sowie die Delegation anfallender Hausarbeiten an Dritte, was die Vereinbarkeitsproblematik deutlich reduziert. Die Arbeitsbelastung steige zwar mit jedem Karriereschritt an, doch würden sich aufstiegsorientierte Führungskräfte durch eine hohe intrinsische Motivation auszeichnen. Diese Motivation mache es dann auch aus, dass einige Frauen sich der Doppelbelastung stellen und diese erfolgreich meistern können.

All diese angeführten Aspekte würden eigentlich Gründe darstellen, weshalb der Frauenanteil an den Spitzenpositionen schnell steigen müsste. Jedoch ist gegenteiliges der Fall. Wie die ExpertInnen zu Recht feststellten, gelingt unter den gegebenen gesellschaftlichen Umständen selbst Führungsfrauen ohne Kinder der Aufstieg in das obere Management bislang nur selten.

Ebenfalls zur Reproduktion sozialer Ungleichheit tragen Acker zufolge *Symbole und Bilder* (Prozess 2) bei. Transportiert und verbreitet würden sie beispielsweise über Sprache, Kleidung, Kultur oder Medien.

In allen vier in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen scheint das sogenannte Manager-Modell, wonach das Ideal einer erfolgreichen Führungskraft noch immer dem männlichen Stereotyp entspricht, Gültigkeit zu besitzen. Die befragten Führungsfrauen gaben zwar an, keinen Druck zu verspüren, diesem Ideal entsprechen zu müssen, doch dürfe die eigene Weiblichkeit nicht zu stark durch Kleidung und Verhalten betont werden. Wie bereits in Kapitel 3.1 ausgeführt, erfordert beruflicher Erfolg von Frauen, dem Anspruch ambivalenter Verhaltenserwartungen gerecht zu werden.

Einige der Führungsfrauen merkten im Interview an, dass sich die Gefahr, eine Außenseiterin zu werden, erhöhe, wenn sich die Führungsfrauen nur mangelhaft oder nicht an die männliche Arbeitskultur anpassen würden. Diese sei in den untersuchten Unternehmen u. a. durch einen laxen Umgangston und homosozialen Freizeitgemeinschaften gekennzeichnet. Um als einzige Frau in einer Männerrunde bestehen zu können, bedürfe es vor allem Selbstbewusstsein, Schlagfertigkeit und Gelassenheit, so einige befragte Führungsfrauen.

Und auch *Interaktionsbeziehungen* (Prozess 3) hält Acker im Rahmen der Reproduktion sozialer Ungleichheit für relevant. Acker zufolge nimmt der Mann dabei die Rolle des Akteurs ein, während Frauen als emotionale Unterstützung dienen. Deutlich werde dies z. B. in der Themenwahl oder dem Sprachverhalten der Geschlechter. Neben der Kommunikation umfasse die Interaktion aber auch Verhaltens-, Handlungs- und Erlebensweisen. Maskulinität in Form von pornographischen Bildern, Witzen oder sexuellen Übergriffen werde dabei nicht nur zu einem Kontrollinstrument, sondern diene ebenfalls der Machtlegitimierung.

Die Interviewten bestätigten Ackers Theorie insofern, als sexualisierte Witze, der sportliche Wettkampf oder das gemeinsame Biertrinken vertrauensbildende Maßnahmen darstellen würden, die einen hohen Stellenwert innerhalb von Männerbünden einnähmen, bei denen Frauen störten. Einige der befragten Männer gaben an, dass sich das Interaktionsverhalten von Männern ändere, sobald eine Frau Teil der Männerrunde sei. Die erhobenen Daten zeigen, dass Frauen in den untersuchten Unternehmen zwar nicht bewusst aus Männernetzwerken ausgeschlossen werden, dass ihnen aber eine Reproduktion sozialer Ähnlichkeit den Eintritt erschwert. Auf Geschäftstreffen sei beispielsweise Fußball häufig Ge-

genstand der Gespräche und verschaffe Männern ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Während das Thema zwar auch wenige nicht an Fußball interessierte Männer ausschließe, betreffe dies aber deutlich mehr Frauen. Einige der befragten Führungsfrauen bestätigten, sich schon einmal als Minderheit innerhalb einer Männerrunde unwohl und deplatziert gefühlt zu haben.

Die Gesprächsteilnehmenden waren sich, so lassen sich ihre Aussagen interpretieren, einig, dass die Interaktion mit dem eigenen Geschlecht leichter gelinge und dass soziale Konformität Vertrauen schaffe. Aufgrund der Neigung zur Interak-tion mit Mitgliedern des eigenen Geschlechts und der geringen Anzahl an Frauen im Top-Management sei eine Koalitionsbildung von gleichgestellten Frauen jedoch nicht möglich, weshalb Führungsfrauen häufig Mitglied von Frauennetzwerken des mittleren Managements seien, so die Befragten. Dies ist für Frauen m. E. nicht unproblematisch. Denn dort fehlt die Anbindung an die Entscheidungsträger, sodass allein dadurch dem beruflichen Aufstieg Grenzen gesetzt wird. Denn informelle Netzwerkkontakte zu Höherplatzierten fungieren, wie ich bereits ausführlich im Kapitel 3.3 dargelegt habe, als wichtige Informationsquelle, sichern den Zugang zu karriererelevanten Unterstützungsleistungen, bieten aber auch die Möglichkeit, die eigenen Leistungen hervorzuheben und sich für eine Beförderung zu empfehlen.

Acker zufolge fördern aber nicht nur eine geschlechtliche Segmentierung, vergeschlechtlichte Symbole und Bilder sowie Interaktionsbeziehungen eine Reproduktion sozialer Ungleichheit, sondern diese Prozesse würden darüber hinaus zu einem Bestandteil der *Geschlechtsidentität* und sorgten dadurch für Rollenkonformität (Prozess 4). Sichtbar werde dies über die äußerliche Erscheinung, die Handlungen und Verhaltensweisen, aber auch die Psyche sei davon betroffen.

Können Ackers Aussagen durch die von mir erhobenen Daten bestätigt werden? – Neben den oben angesprochenen, durchschnittlich eher auf den Interessen von Männern basierenden Gesprächsthemen wie Fußball, von denen sich Frauen i. d. R. nicht ebenso angesprochen fühlen wie ihre Kollegen und die durchaus zum Ausschluss der einzelnen Frauen aus dem ansonsten von Männern geführten Gesprächen führen können, gibt es weitere Aspekte, die im Interaktionsgeschehen zu einer deutlicheren Diskriminierung von Frauen führen können. So haben es einige der befragten Frauen innerhalb von Meetings oder Konferenzen schon einmal erlebt, als Sekretärin behandelt worden zu sein. In diesen Zusammenhang haben die befragten Frauen ihre berufliche Professionalität als in Frage gestellt wahrgenommen. Darüber hinaus erschwerten abendliche Geschäftstreffen außerhalb des Unternehmens eine professionelle, partnerschaftliche Zusammenarbeit, da Frauen u. a. an der Seite ihrer Kollegen als Liebespaar

wahrgenommen würden oder erotische Implikationen Bestandteil der Interaktion seien.

An diesen Beispielen kann deutlich aufgezeigt werden, dass, obwohl sich alle Gesprächsteilnehmenden als InhaberInnen einer egalitären Einstellung und die Gleichstellung der Geschlechter begrüßend dargestellt haben, sie in der Realität offensichtlich Geschlechterrollenstereotype verinnerlicht haben, die sie dann unbewusst in Interaktionsprozessen anwenden und die dann zur Stabilisierung von Geschlechterungleichheit und -hierarchie beitragen. Auch dass diese Geschlechterstereotype den Interagierenden i. d. R. nicht bewusst sind und dementsprechend auch nicht von ihnen reflektiert werden, geht aus den Beispielen hervor. Denn ich würde keinem der Männer eine böse Absicht unterstellen, wenn sie eine Frau als Sekretärin oder Geliebte ansehen. Ich interpretiere dies vielmehr als die unbewusste Annahme, dass es sich bei der Frau schlicht nicht um eine gleichberechtigte Partnerin handeln kann. Denn wie bereits in Kapitel 2.4 ausgeführt, ranken sich noch immer zahlreiche Mythen rund um das Thema „Frauen und Management", die Frauen und Männer im Laufe ihrer Sozialisation internalisiert haben und die in Prozessen der sozialen Interaktion ihre diskriminierende Wirkung entfalten. Gerhards und Hölscher (2003) zufolge gehört die Bundesrepublik Deutschland zu den Ländern, in denen die tradierten Geschlechterrollen eine besondere Relevanz besitzen. Die typisch weibliche Rolle beinhaltet das Hausfrauendasein und Mutterschaft und steht im Widerspruch zur Rolle der Managerin mit einem Leben im Dienste der Berufskarriere. Fehlende Erfahrungen mit gleichrangigen oder übergeordneten Führungsfrauen begünstigen die Annahme eines Geschlechterunterschiedes in der Karriereorientierung und dem Karriereverhalten oder, dass Frauen qua Geschlecht als nicht kompetent für Führungsaufgaben und somit auch nicht für Führungspersonen gehalten werden.

Als fünfte und letzte These geht Acker davon aus, dass Geschlecht nicht nur ein individuelles Merkmal ist, sondern als konstitutives Element alle gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Strukturen, Prozesse und Beziehungen durchdringt und die Bildung und Reproduktion sozialer Strukturen beeinflusst. Diese Annahme wird durch meine Studie belegt. Die Studienergebnisse zeigen deutlich auf, dass die Strukturen auf allen Ebenen mehr oder weniger vergeschlechtlicht sind und zur Stabilisierung der Geschlechterdifferenz beitragen.

Eine Verbesserung der Bildungschancen für Frauen, wodurch sich das Qualifikationsniveau, die Karriereorientierung und die Berufswahl zwischen den Geschlechtern angenähert haben, konnte die Segmentierung des Arbeitsmarktes in Frauen- und Männerdomänen bislang nicht verändern. Obwohl der Frauenanteil innerhalb des mittleren Managements der untersuchten Unternehmen stetig steigt, ist die Führungsspitze nach wie vor eine Männerdomäne. Und trotz eines

Einstellungswandels hin zu egalitären Ansichten dominiert das Ernährermodell. Die Studienergebnisse belegen, dass innerhalb der Unternehmen die gesellschaftlichen Machtverhältnisse und die soziale Ungleichheit fortgeführt und reproduziert werden. Geschlecht ist zwar nicht in allen Unternehmensbereichen als Strukturkategorie relevant und Geschlechterdifferenz impliziert nicht immer Hierarchie, doch besteht ein Zusammenhang zwischen Geschlecht und Organisation. Dies zeigt sich insbesondere in der vertikalen Arbeitsteilung, denn Frauen sind trotz einer expliziten Gleichstellungspolitik der untersuchten Unternehmen nicht entsprechend ihrem Beschäftigtenanteil in den oberen Führungsetagen vertreten. Die selektive Besetzung von Führungspositionen an der Unternehmensspitze scheint noch immer entlang der Geschlechtergrenze zu erfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit Hilfe Ackers Annahme einer geschlechterdifferenten Substruktur die Beständigkeit geschlechtsbezogener Segregationsprozesse erklärt werden kann. Acker liefert mit ihrem Konzept vergeschlechtlichter Organisationen einen Erklärungsansatz, der strukturelle Faktoren ebenso in den Blick nimmt wie die personenbezogene und kulturelle Ebene. Darüber hinaus erlaubt ihr Ansatz die Berücksichtigung der Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Analyseebenen sowie die Vielfältigkeit der sozialen Realität. Dennoch stellen die Studienergebnisse die von Acker angenommene Omnipräsenz des Geschlechts als soziale Strukturkategorie in Frage. Es kann zwar nicht von einem generellen Bedeutungsverlust gesprochen werden, doch lässt die komplexe und z. T. widersprüchliche Wirklichkeit eine differenzierte Betrachtung sinnvoll erscheinen.

Die Geschlechterlogik ist zwar ein elementarer Bestandteil organisationaler Strukturen und Prozesse, doch muss dies nicht zwingend mit Ungleichheit und Hierarchie einhergehen. Geschlecht wird zwar im Kontext sozialer Ungleichheit innerhalb der untersuchten Unternehmen im Vergleich zu anderen Strukturkategorien wie der nationalen und ethnischen Zugehörigkeit, dem Alter, dem Glauben, der sexuellen Orientierung oder der Behinderung die höchste Relevanz beigemessen, doch liegt dies zum einen daran, dass es sich um ein äußerlich sichtbares Merkmal handelt und zum anderen erfolgt die Zuordnung i. d. R. eindeutig. Darüber hinaus zeigen die Studienergebnisse, dass sich die klassische Aufstiegskarriere auszudifferenzieren scheint und eine nicht-lineare oder zirkuläre Aufwärtsmobilität ebenfalls möglich ist. Des Weiteren gleichen sich nicht nur das Qualifikationsniveau und die Karriereorientierung zwischen den Geschlechtern an, sondern auch die Berufsverläufe und Karrierewege.

Dennoch bestätigen die von mir erhobenen Daten Ackers Annahme, dass gesellschaftliche Machtverhältnisse und soziale Ungleichheit in Organisationen produziert und fortgeführt werden. Eine an der männlichen Norm orientierte Arbeitskultur scheint ein wesentlicher Bestandteil des hierarchischen Geschlech-

terverhältnisses zu sein. Denn MitarbeiterInnen, deren Leben auf die Berufsarbeit ausgerichtet ist, sind innerhalb der organisationalen Hierarchie i. d. R. höher platziert als Personen mit außerberuflichen Verpflichtungen, die die zeitliche Einsatzbereitschaft und die örtliche Mobilität einschränken. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Lockerung der Verfügbarkeitsnormen könnten berufstätigen Müttern daher den Aufstieg an die Führungsspitze erleichtern. Allerdings sollte und darf die Vereinbarkeitsproblematik nicht länger ausschließlich als Frauenproblem diskutiert werden. Denn vor dem Hintergrund der sogenannten Work-Life-Balance und der gesetzlich eingeführten Elternzeit sind immer weniger Männer bereit, ihr Leben ausschließlich an der Berufsarbeit auszurichten. Dennoch dominiert noch immer das Male-Breadwinner-Modell.

Die vielen in der Sozialisation erlernten Geschlechterstereotype sind trotz des vermeintlich neutralen Settings in den Unternehmen mindestens latent präsent. Da sie nach wie vor dazu beitragen, die Ungleichheit und Hierarchie zwischen den Geschlechtern zu reproduzieren und zu stabilisieren, muss davon ausgegangen werden, dass Frauen der Zugang zum Top-Management verwehrt bleibt. Die Studienergebnisse belegen, dass darüber hinaus insbesondere der fehlende Zugang zu den karriereförderlichen Netzwerken (der Männer) Frauen den Aufstieg in die oberen Führungsebenen der Unternehmen erschwert. Mit Hilfe von informellen Beförderungspraktiken, die sich primär am Kriterium der sozialen Ähnlichkeit orientieren, wird die Differenzierung der Geschlechter auch dort aktiv hergestellt, wo die Geschlechtertrennung über formale Zulassungskriterien nicht (mehr) vollzogen werden kann.

6.3 Die Wichtigkeit sozialer Beziehungen im Rahmen von Aufstiegskarrieren

Die Ergebnisse verschiedener Netzwerkanalysen zeigen, dass Aufstiegskarrieren nicht nur das Ergebnis entsprechender Qualifikationen und Leistungen sind. Neben Kompetenz und Engagement scheint die strukturelle Einbettung von AkteurInnen wesentlich an der Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit beteiligt zu sein. Dabei werden die sozialen Beziehungen dieser Agierenden in der Netzwerkperspektive als wertvolle Ressourcen betrachtet, deren Umfang und Zusammensetzung Auswirkungen auf die Platzierung des Akteurs bzw. der Akteurin innerhalb der organisationalen Hierarchie haben.

Auch die Aussagen der von mir befragten ExpertInnen zeigen, dass Netzwerkkontakte wichtig für den beruflichen Erfolg sind. Den sozialen Beziehungen wird von allen GesprächspartnerInnen eine hohe Bedeutung für das berufliche Fortkommen zugewiesen. Insbesondere der Aufstieg in das Top-Management

erfordere ein gut ausgebautes Netzwerk, da Leitungsfunktionen in dieser späten Karrierephase zunehmend von fachlichen Aufgaben entkoppelt würden, sodass soziale Aspekte eine größere Bedeutung gewönnen.

Während sich die Interviewten also einig sind, dass das Sozialkapital ein wesentliches Kriterium für den beruflichen Erfolg darstellt, soll im Folgenden, der Theorie der Netzwerkforschung folgend, zwischen organisierten und informellen Netzwerken unterschieden werden. Die Mehrheit der Befragten gab diesbezüglich an, dass organisierte Netzwerke zwar hilfreich seien, erste Kontakte zu knüpfen, doch die persönlichen Beziehungen seien unerlässlich für den Aufstieg.

Neben dem Strukturierungsgrad scheinen aber auch der Vernetzungsgrad bzw. die Beziehungsstärke sowie die Netzwerkzentralität einen Einfluss auf die Karrierechancen zu haben. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit konzentrieren sich nachfolgende Ausführungen daher auf die strukturelle Einbettung der AkteurInnen. Anhand der Studienergebnisse wird beleuchtet, welche Rolle den berufsbezogenen Netzwerken im Rahmen von geschlechterdifferenten Karrierechancen zukommt.

Der Netzwerkforscher Granovetter (1973, 1995 [1974]) postuliert mit seiner These der „Stärke schwacher Beziehungen“ (vgl. Kapitel 3.3), dass hinsichtlich des Vernetzungsgrades insbesondere indirekte Beziehungen für den Karriereerfolg von Nutzen seien, denn „weak ties“ würden die Informationsvielfalt vergrößern.

Folgt man Granovetters These, scheinen virtuelle Netzwerke Frauen den größtmöglichen Zugang zu sozialen Ressourcen außerhalb des eigenen Ego-Netzwerkes bieten zu können. Die interviewten ExpertInnen stuften virtuelle Netzwerke allerdings als für eine Aufstiegskarriere nicht relevant ein. Aufgrund der Anonymität und der fehlenden Vertrauenswürdigkeit seien solche Kontakte i. d. R. nicht von Nutzen. Mit zunehmender Hierarchieebene wachse dagegen die Bedeutung informeller Interaktions- und Kommunikationsstrukturen, weil persönliche Beziehungen zu strategisch wichtigen Kontakten den Zugang zu entscheidenden Informationsquellen eröffnen würden.

Diese Einschätzung der ExpertInnen deckt sich mit den Ergebnissen von Burts (1995) Untersuchung von Karrieremustern im oberen Management. Durch die Verknüpfung seines Konzepts der strukturellen Löcher mit Granovetters These der „Stärke schwacher Beziehungen“ gelangt Burt zwar zu dem Ergebnis, dass indirekte Beziehungen die Überbrückerinnen struktureller Löcher seien und höher platzierte Kontakte auch über eine größere Distanz erreicht werden könnten. Da Frauen innerhalb der Sozialstrukturpyramide jedoch zu dem Personenkreis mit einem geringen Status gehören, benötigen sie, Burt zufolge, zunächst die Legitimität bzw. die Anerkennung von hierarchisch höhergestellten Perso-

nen. Der Status des oder der Höherplatzierten hat dabei einen direkten Effekt auf die von dem oder der AkteurIn angestrebte Stelle.

Eine spezielle Netzwerkform, bei der Frauen durch eine statushöher platzierte Bezugsperson die benötigte Legitimität erhalten, sind Mentoring-Beziehungen. Neben dem Zugang zu entscheidenden Informationen und Ressourcen, erhöht sich die Sichtbarkeit und ermöglicht es Frauen, sich für eine Beförderung zu empfehlen. Solche Fördermaßnahmen wurden zum Forschungszeitpunkt in allen vier untersuchten Unternehmen angeboten. Dabei werden i. d. R. Frauen durch einen höherrangigen Mann in ihrer beruflichen Karriere unterstützt. Eines der vier beforschten Unternehmen bietet darüber hinaus Cross-Mentoring-Programme an, bei denen die Zuordnung von MentorIn und Mentee über die Organisationsgrenzen hinweg erfolgt. Die Mentoring-Programme werden von den befragten ExpterInnen jedoch nicht durchweg positiv gesehen. Kritisiert wird beispielsweise, dass es in der unternehmerischen Praxis häufig an einer Institutionalisierung dieser Programme mangele. Zudem handele es sich bei solchen Programmen i. d. R. um Fördermaßnahmen, die den Beginn der Karriereentwicklung beträfen und somit in erster Linie BerufsanfängerInnen beim Aufstieg unterstützten. Beim Übergang vom mittleren Management zum General Management seien diese Programme deshalb nicht (mehr) hilfreich. Eine Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden nannte den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte als einen wesentlichen Bestandteil der Karrierestrategie.

Die Wichtigkeit statusmächtiger Netzwerkpartner belegt eine Studie zur Netzwerkzentralität von Brass (1985), bei der er feststellte, dass der Zugang zur „dominanten Koalition“, bestehend aus den Führungskräften der höchsten Leitungsebene, den Aufstieg an die Führungsspitze begünstigt. Einige der Interviewten gaben in diesem Zusammenhang aber zu bedenken, dass Frauen aufgrund von auf Geschlechtsrollenstereotypen basierenden Vorstellungen der Vorgesetzten und anderen mächtigen Kontaktpersonen oftmals keine Unterstützungsleistungen durch diese Personen erhalten. Da bei Frauen generell mit Mutterschaft zu rechnen sei, erscheine vielen Entscheidungsträgern eine Investition in Frauenkarrieren zu riskant. Wie bereits in Kapitel 2.4.2 ausgeführt, hat eine solche Stereotypisierung zufolge, dass das Geschlecht der Kandidierenden über die Leistung gestellt wird und bewirkt, dass im Zweifelsfall die Entscheidung zugunsten eines Kandidaten ausfällt. Denn trotz des Leistungsprinzips und interner Quoten, wonach bei gleicher Leistung der Kandidatin der Vorzug gegenüber ihrem Mitbewerber gegeben werden muss, könne der Einfluss „stereotyper Selbstähnlichkeit“ auf den betrieblichen Personaleinsatz nicht ausgeschlossen werden, so die Führungskräfte aller vier untersuchten Unternehmen.

Da Männer an der Spitze von Macht und Einkommen mehrheitlich unter sich sind, können sie steuern, an wen die Privilegien weitergegeben werden. Wie in

Kapitel 3.3 herausgearbeitet, wäre ein Ausschluss von Frauen aus karriererelevanten Netzwerken demnach eine zielgerichtete Tätigkeit, um die Privilegien und Macht zu wahren. Mit dem Versuch, die Privilegien zu wahren, können auch Ängste verbunden sein, was die als bedrohlich erachtete Konkurrenz von hochqualifizierten und -motivierten Frauen angeht (vgl. Kapitel 2.4.3). Für die den Männern unterstellten Konkurrenzängste gibt es allerdings auf der Basis der von mir geführten Interviews keine ausreichenden Belege. Die Gesprächsteilnehmenden wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Frauenquote bislang zu gering sei, um bedrohlich zu wirken. Es sei zwar beobachtbar, dass Führungskräfte ihre Beziehungen dazu einsetzten, die Konkurrenz am Aufstieg zu hindern, doch gelte das unabhängig vom Geschlecht. Für das sogenannte „Bienenkönigin"-Syndrom, wonach Frauen an der Führungsspitze aufgrund ihres Minderheitenstatus andere Frauen am Aufstieg hindern, gibt es in den untersuchten Unternehmen ebenfalls keine direkten Befunde. Die ExpertInnen berichteten diesbezüglich zwar von mangelnden Unterstützungsleistungen einiger Frauen, doch handelt es sich hierbei um Einzelfälle, weshalb eine Verallgemeinerung nicht möglich ist.

Allerdings bedeuten mehr Frauen im Management nicht nur eine Bedrohung des Status quo der materiellen Ressourcen, sondern auch der männlichen Identität und Führungskompetenz. Kanter (1977a) zufolge ist die Unternehmensspitze aufgrund des hohen Männeranteils nicht nur eine Männerdomäne, sondern es handele sich zugleich um einen Männerbund, innerhalb dessen der Zusammenhalt und die Identifikation über Homogenität erfolge. Dadurch werde die Andersartigkeit der Minderheit betont und führe zu deren Ausgrenzung und Isolation. Insbesondere sei männerbündischen Netzwerken eine „männliche" Loyalität immanent, die nicht nur bewirke, dass Frauen diskriminiert würden, sondern auch, dass diese Diskriminierung keiner Rechtfertigung bedürfe und legitim erscheine, so Kanter.

Die befragten ExpertInnen wiesen ein solches frauendiskriminierendes Verhalten für ihre Unternehmen von sich. Die geschlechtliche Ähnlichkeit innerhalb der Netzwerke fördere zwar einen gemeinsamen Konsens, doch Führungsfrauen würden nicht aufgrund ihres Geschlechts von den Kollegen ausgestoßen oder abgelehnt. Einige der Gesprächsteilnehmenden, die zum Forschungszeitpunkt im Bereich betrieblicher Gleichstellung tätig waren, wiesen allerdings darauf hin, dass bruderschaftlich strukturierte Netzwerke außerfachlich soziale Schließungsmechanismen aktivieren können, die von Frauen durchaus als Abwehrmechanismen interpretiert werden könnten. Von den befragten Führungsfrauen wurde die ausgrenzende Wirkung homosozialer Freizeitgemeinschaften bestätigt. Insgesamt waren sich die befragten Führungskräfte aber einig, dass der Ausschluss von Frauen nicht bewusst erfolge, sondern dem numerischen Verhältnis

von Minderheit und Mehrheit geschuldet sei. Sowohl die interviewten Männer als auch die Frauen verwiesen in diesem Kontext auf eine bevorzugte Interaktion mit dem eigenen Geschlecht.

Während Brass (1985) in seiner Analyse von Interaktionsnetzwerken herausfand, dass Frauen genauso wie Männer eine Tendenz zur eigenen Geschlechtsgruppe aufweisen, unterteilen Ibarra (1992) zufolge Frauen scheinbar ihre Kontakte nach Geschlecht und präferieren als Ansprechpartner Frauen, wenn es sich um expressive Unterstützung handelt (zur Kreuzung sozialer Kreise vgl. Nollert 2010).

In den untersuchten Unternehmen handelt es sich bei den Frauennetzwerken um informelle Treffen, die nicht von der Unternehmensseite offiziell initiiert werden. Auf Nachfrage meinerseits, weshalb es keine offiziellen Frauennetzwerke in den untersuchten Unternehmen gibt, lautete die Antwort einiger Gesprächsteilnehmenden, dass offizielle Frauennetzwerke eine verstärkte Grenzziehung von Seiten der Männer provozieren könnten. Die befragten Führungskräfte verwiesen dabei darauf, dass Frauennetzwerke keine Gegenbewegung zu den typischen Männerbünden darstellen sollten, weil dies den Austausch zwischen Männern und Frauen behindere. Von einer Seniormanagerin erfolgte jedoch der Hinweis, dass Frauen in den oberen Führungsebenen aufgrund ihres Minderheitenstatus gar nicht in der Lage seien, geschlechtshomogene Koalitionen zu bilden, weshalb eine Vernetzung ohnehin nach dem Top-Down-Prinzip erfolge. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte empfand die speziellen Frauennetzwerke zwar als sinnvoll für den Austausch in einer geschützten Runde, doch eine Relevanz für die Karriere wurde ihnen nicht zugesprochen. Neben mangelnder Heterogenität fehle es den Frauennetzwerken an statusmächtigen Netzwerkpartnern, so die Gesprächsteilnehmerinnen. Hier scheint sich die von Ibarra (1992) aufgestellte These zu bestätigen, dass Frauen zwischen instrumentellen und expressiven Netzwerken unterscheiden. Die Studienergebnisse liefern allerdings keinen Hinweis auf einen möglichen Konflikt zwischen der von den Gesprächsteilnehmenden bestätigten Präferenz für die eigene Geschlechtsgruppe und der Notwendigkeit von instrumentellen Kontakten zu höhergestellten Kollegen, bei denen es sich unter den gegebenen Bedingungen zumeist um Männer handelt.

Einige Personalverantwortliche verwiesen jedoch darauf, dass Frauen häufig die Wichtigkeit informeller Netzwerke verkennen würden. Ihren Beobachtungen und Erfahrungen zufolge weisen Frauen guten Leistungen eine höhere Priorität für das berufliche Fortkommen zu. Obwohl die Gesprächsteilnehmerinnen die hohe Bedeutung sozialer Beziehungen für das berufliche Fortkommen erkannt zu haben scheinen, gaben einige Führungsfrauen an, dass ihnen vor allem der strategische Gebrauch sozialer Kontakte deutlich schwerer falle als ihren Kollegen. Bei Männern sei ein spielerischer Umgang beim Knüpfen von Kontakten er-

kennbar. Zudem erfolge bei Männern ein gezielter Einsatz persönlicher Beziehungen zur Sicherstellung des Informationsflusses, zur Erhöhung der Sichtbarkeit oder zur Präsentation der eigenen Leistungen. Neben diesen Geschlechterdifferenzen beim strategischen Umgang mit persönlichen Beziehungen, verwiesen einige der befragten Frauen zudem auf die Zeit- und Energierestriktionen, denen Frauen deutlich stärker als Männer unterliegen würden und die ihre Möglichkeiten zur Netzwerkarbeit einschränken würden. Die Pflege karriererelevanter Beziehungen erfordere viel Zeit, weshalb insbesondere Frauen mit kleinen Kindern lediglich eine begrenzte Anzahl an sozialen Kontakten aufrechterhalten könnten.

Diese Überlegungen decken sich mit den Erkenntnissen der Netzwerkforschung. NetzwerkforscherInnen konnten nachweisen, dass berufstätige Frauen mit kleinen Kindern Zeit- und Energierestriktionen unterliegen, die einen negativen Einfluss auf die Größe und das Kontaktvolumen ihrer persönlichen Netzwerke haben. Die festgestellten Geschlechterunterschiede in der Netzwerksarbeit führen die Forschenden dementsprechend auf die geschlechterdifferente Teilung von Haus- und Erwerbsarbeit zurück (vgl. Campbell 1988; Fischer/Oliker 1983; Munch et al. 1997). Diese Begründung der geschlechterdifferenten Netzwerkarbeit ist jedoch meines Ermessens nicht ausreichend, weil nicht erklärt wird, warum auch kinderlose und ledige Frauen weniger intensiv als ihre Kollegen in karriererelevante Netzwerke eingebunden sind und dadurch den Aufstieg in die oberen Führungsetagen seltener schaffen. Und auch eingeschränkte Kontaktmöglichkeiten aufgrund einer horizontalen und vertikalen Segmentierung innerhalb von Unternehmen können die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management nicht erklären, weil sich der Frauenanteil in den unteren und mittleren Führungsebenen inzwischen erhöht hat.

Insgesamt erweist sich die Netzwerkperspektive als ein vielversprechender Erklärungsansatz für die soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. Neben dem Aspekt der Sichtbarkeit wurden von den Gesprächsteilnehmenden persönliche Beziehungen als sehr wichtig für den beruflichen Aufstieg bewertet. Dabei seien vor allem enge Kontakte zu strategisch wichtigen Personen wie den Vorgesetzten unerlässlich für den Aufstieg vom mittleren Management zum General Management.

Den Studienergebnissen zufolge scheinen Frauen ihre Kontakte nach Geschlecht zu differenzieren. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte empfindet Frauennetzwerke zwar als sinnvoll für den Austausch in einer geschützten Runde, doch eine Relevanz für die Karriere wurde ihnen nicht zugesprochen. Da Frauen bislang die entsprechende Gruppengröße zur Bildung eigener karriererelevanter Netzwerke fehlt, scheint die Unterscheidung von instrumentellen und expressiven Netzwerken nach Geschlecht m. E. eine sinnvolle Strategie zu sein.

Die Studienergebnisse liefern allerdings Hinweise darauf, dass Vorgesetzte und andere mächtige Kontaktpersonen von geschlechterstereotypen Annahmen geleitet werden, die im Rahmen beruflicher Interaktionsprozesse ihre Relevanz entfalten und so möglicherweise zur Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen Führungsetagen beitragen. Ein bedeutsames Stereotyp ist die Unterstellung, jede Frau könne jederzeit Mutter werden und dadurch ihre Arbeit beenden. Eine Investition in die Karriere von Frauen bzw. auch nur in die Netzwerkarbeit mit ihnen erscheint auf der Basis dieser Annahme vielen Entscheidungsträgern als zu riskant. Neben der Annahme einer riskanten bzw. unattraktiven Netzwerkpartnerschaft führt auch, wie ich bereits belegt habe, das Kriterium der „stereotypen Selbstähnlichkeit" dazu, dass die Karrieren von Frauen verhindert werden, weil sich die für Personalentscheidungen verantwortlichen Männer gegen Frauen und für ihnen ähnliche Männer entscheiden. Die Interviewten bestätigten in diesem Zusammenhang, dass insbesondere im Top-Management die Rekrutierung neuer Mitglieder nicht ausschließlich über Leistung erfolge, sondern auch an der sozialen Ähnlichkeit der Mitglieder untereinander ausgerichtet sei, weil soziale Ähnlichkeit Gruppensolidarität, Vertrauen sowie Verhaltenssicherheit begünstige. Neben dem Sozialstatus, den Einstellungen und anderen persönlichen Charakteristika, wird Ähnlichkeit vor allem über das Geschlecht wahrgenommen.

Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass die geschlechtliche Ähnlichkeit zwar bei der Kontaktpflege eine wesentliche Rolle spielt, dass Führungsfrauen aber nicht bewusst aufgrund ihres Geschlechts von den Kollegen ausgestoßen oder abgelehnt werden. Ein bewusster Ausschluss von Frauen aus berufsrelevanten Netzwerken oder eine direkte, offene Diskriminierung konnte mit den Studienergebnissen nicht nachgewiesen werden. Die Unternehmen scheinen vielmehr erkannt zu haben, dass Vielfalt und Interessenpluralismus Faktoren sind, die angesichts einer zunehmenden Globalisierung wettbewerbsentscheidend sein können, sodass eine Diskriminierung von hochqualifizierten Frauen als Nachteil für das Unternehmen gedeutet werden muss.

Die analysierten Geschlechterdifferenzen in dem strategischen Umgang mit karriereförderlichen sozialen Beziehungen sowie in der Netzwerkarbeit allgemein, die Zeit- und Energierestriktionen berufstätiger Mütter sowie die nach wie vor wirksamen Geschlechtsrollenstereotype lassen zwar darauf schließen, dass ein quotenbedingter Anstieg des Frauenanteils in der Chefetage allein nicht zu einer umfassenden Geschlechtergerechtigkeit führen wird. Ein Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer Institutionalisierung des Diversity Managements könnte aber möglicherweise bewirken, dass Geschlecht als soziale Strukturkategorie an Bedeutung verliert und die Geschlechterungleichheit reduziert wird. Denn im Rahmen eines institutionalisierten Diversity Managements liegt der Fokus auf einer heterogen zusammengesetzten Belegschaft und Führungsspitze,

wo neben der Kategorie Geschlecht auch andere Merkmale wie Ethnie, Religionszugehörigkeit etc. bedeutsam sind.

6.4 Der Einfluss des externen Umfeldes auf Frauenkarrieren

Neben einer homosozialen Reproduktion sozialer Ähnlichkeit auf der Ebene des Managements, einer vergeschlechtlichten und geschlechterdifferenzierenden Substruktur sowie fehlenden karriererelevanten sozialen Beziehungen von Frauen, kann sich das externe Umfeld ebenfalls negativ auf die Karrieren von Frauen auswirken. Denn gesellschaftliche Werte und Normen sowie die institutionelle Ordnung auf dem Arbeitsmarkt haben Einfluss auf die betrieblichen Prozesse und auf die Arbeitskräftestrategie der Unternehmen.

Dem Neo-Institutionalismus zufolge sind Organisationen ein wesentliches Strukturelement moderner Gesellschaften, werden aber als offene Systeme zugleich durch Institutionen der Gesellschaft beeinflusst. Insbesondere politische Vorstellungen von Familie und Gleichberechtigung scheinen sich in den Organisationen, unter die ich hier auch Unternehmen fasse, widerzuspiegeln. Diese Vorstellungen zeigen eine geschlechterdifferenzierende und frauenbenachteiligende Wirkung. Denn der Wohlfahrtsstaat propagiert zwar die Berufstätigkeit der Frau, doch noch immer wird das Leitbild der bürgerlichen Kleinfamilie mit einer mutterzentrierten Erziehung von der Politik infrastrukturell gefördert (Kolbe 2002; Ziefle 2009). Und auch an der Unternehmensspitze der von mir beforschten Unternehmen findet man noch immer eine männliche Monokultur unter patriarchalen Bedingungen, die als Hochleistungskultur mit einer starken Präsenz- und Erreichbarkeitserwartung Berufsverläufe beeinflusst. Aus der zeitlichen Einsatzbereitschaft werden Engagement und Karrierewillen abgeleitet, und Überstunden sowie kontinuierliche Berufsverläufe begünstigen eine vertikale Mobilität. Die Verantwortung für Kinder und den Haushalt schmälert jedoch die zeitliche Einsatzbereitschaft sowie die Mobilität und ist in diesem Konzept nicht vorgesehen. Die Erwerbsarbeit setzt vielmehr die reproduktiven Tätigkeiten bereits voraus (vgl. Kapitel 3.2). Theoretisch trifft der Vereinbarkeitskonflikt beide Geschlechter, aber praktisch liegt die familiäre Verpflichtung noch immer mehrheitlich im Verantwortungsbereich der Frau. Basiert aber die Sozial- und Wertestruktur der Geschäftsführung von Unternehmen auf diesen traditionellen Werten, überträgt sich dies ideologisch und strukturell auf die Arbeitnehmendenschaft und wird zu einem wesentlichen Element der Unternehmenskultur.

Die befragten Führungskräfte bestätigten, dass eine eingeschränkte zeitliche Einsatzbereitschaft sowie Mobilitätshemmnisse die Wahrscheinlichkeit auf eine Führungsposition im oberen Management der untersuchten Unternehmen sen-

ken. Und trotz transparenter Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren spielt Geschlecht in diesem Prozess eine große Rolle, weil die Präsenzkultur und die konservative Wertestruktur Frauen diskriminiert. Gerade Frauen zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr geraten, so führen es die befragten ExpertInnen aus, in einen Konflikt, weil sich die Familienplanung und die strategische Karriereplanung aufgrund der oben dargelegten strukturellen Gegebenheiten im Widerspruch befinden.

Abhilfe kann hier meiner Ansicht nach nur ein Kulturwandel schaffen. Denn während die staatlichen AkteurInnen den institutionellen Kontext gestalten, unterliegen Erwerbsbiografien dem Einflussbereich der jeweiligen Arbeitsorganisation. Die Neo-Institutionalisten betrachten Organisationen als wesentliches Strukturelement moderner Gesellschaften. Aufgrund des breiten Spektrums an institutionalistischen Beiträgen konzentriert sich die nachfolgende Analyse auf die für die Fragestellung dieser Arbeit unmittelbar relevanten Hauptaussagen.

Dem Neo-Institutionalismus zufolge nimmt die Legitimität einen ebenso hohen Stellenwert ein wie die ökonomische Effizienz, wenn es um die Sicherstellung des Ressourcenflusses und das Überleben der Unternehmen geht. Organisationen sind aber nicht selten mit inkonsistenten Erwartungen konfrontiert, die zudem den wirtschaftlichen Zielen widersprechen können. Konformität und Vertrauensbildung verhelfen den Unternehmen in diesem Zusammenhang zur benötigten Legitimität. Die Ausgestaltung der Formalstruktur wird dazu an den Regeln, Anforder-ungen und Erwartungen ihrer Umwelt ausgerichtet, weshalb die Einführung organisationaler Praktiken oftmals nicht unter dem Aspekt der ökonomischen Effi-zienz erfolgt. Während immer dichtere, globale Verflechtungen den Wettbewerbsdruck erhöhen und der demografische Wandel sowie der Fachkräftebedarf den Kampf um die besten Talente verstärkt, büßt die Beharrlichkeit asymmetrischer Geschlechterverhältnisse an der Führungsspitze von Unternehmen immer mehr an gesellschaftlicher Legitimität ein. Eine Unterrepräsentanz von Frauen im Management und männerdominierte Vorstandsetagen bedürfen einer Rechtfertigung und Begründung, was einen immensen Handlungsdruck erzeugen kann.

Ein solcher Handlungsdruck von politischer oder gesellschaftlicher Seite wird allerdings nur von drei der vier untersuchten Unternehmen (A, C, D) wahrgenommen. Da es sich bei Unternehmen B um das nach Zahl der Mitarbeitenden kleinste der in die Erhebnung einbezogenen Unternehmen handelt, könnte die unterschiedliche Wahrnehmung im Zusammenhang mit der Organisationsgröße stehen. Denn mit steigender Größe nimmt auch die Sichtbarkeit zu und eine erhöhte Sichtbarkeit kann wiederum mit einer verstärkten öffentlichen Kontrolle und einem erhöhten politischen Druck einhergehen. Neben der Unternehmensgröße können Unterschiede beim wahrgenommenen Handlungsdruck aber auch

über die unterschiedlich starke Einbindung in den institutionellen Kontext erklärt werden. Während Unternehmen B einen geringen Bürokratisierungsgrad aufweist und stark gewinnorientiert handelt, müssen die anderen drei Unternehmen den von der Politik vorgegebenen Zielen weitestgehend folgen, um den Ressourcenfluss zu sichern. Konformität sichert den drei größeren Unternehmen Legitimität, wohingegen Vertrauenswürdigkeit beim kleinsten Unternehmen auszureichen scheint.

Wie bereits in Kapitel 5.3 dargelegt, ist die Außenwahrnehmung für alle vier Unternehmen von größter Wichtigkeit, denn insbesondere im Kampf um die besten Talente hebt ein gutes Image die Wettbewerbschancen. Zu einem solchen guten Image gehören heutzutage Aussagen, die erkennen lassen, dass sich ein Unternehmen um die Chancengleichheit der Geschlechter bemüht und aktiv die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert. Familien- und Frauenfreundlichkeit sind die diesbezüglichen Devisen. Die untersuchten Unternehmen nutzen dementsprechend verschiedene mediale Kanäle, um die Öffentlichkeit über ihre Gleichstellungsbemühungen und entsprechenden Maßnahmen zu informieren. Neben der unternehmenseigenen Homepage dienen Artikel und Broschüren, aber auch Tagungen, Konferenzen sowie spezielle Kooperationen der Verbreitung der diesbezüglichen Informationen. Zu den Praktiken der Selbstdarstellung gehören aber auch Auszeichnungen in Form von Zertifikaten, Audits, Preisen und Awards. In allen vier Unternehmen findet man zudem spezielle Abteilungen, ExpertInnen, Beauftragte oder Gremien, die mit der Chancengleichheit innerhalb des jeweiligen Unternehmens befasst sind und die Förderung hochqualifizierter Frauen mitgestalten sollen.

Folgt man der Argumentation der Neo-Institutionalisten kann das Image eines „frauenfreundlichen“ und „frauenfördernden“ Betriebes eine Fassade zur Sicherung der Legitimität und Anerkennung darstellen. Den beiden Organisationsforschern Meyer und Rowan (1977) zufolge sind dann Formal- und Aktivitätsstruktur nur lose miteinander gekoppelt. Während über die Formalstruktur der Organisation Konformität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein nach außen signalisiert werde, könnten interne Aktivitäten losgelöst von der Formalstruktur und unabhängig von den institutionellen Anforderungen an den praktischen Erfordernissen der jeweiligen Organisation ausgerichtet werden. Laut Meyer und Rowan übernehmen Organisationen lediglich solche Maßnahmen und Konzepte, die Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen und damit die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition im globalen Konkurrenzkampf in Aussicht stellen.

Die mediale Selbstdarstellung der Unternehmen in Form von werbewirksamen Kampagnen, Zielgrößen oder Leitbildern scheint m. E. diese These zu stützen. Denn trotz des erhöhten öffentlichkeitswirksamen Engagements besetzen

bislang nur wenige Unternehmen ihre Vorstands- und Aufsichtsratspositionen mit Frauen, sodass die Ungleichheitswirklichkeit durch die Maßnahmen allenfalls verschleiert wird und unverändert bleibt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Übernahme institutioneller Erwartungen i. d. R. kurzfristig Mehrkosten verursachen, positive Auswirkungen sich hingegen oftmals erst langfristig einstellen und zudem betriebswirtschaftlich schwer zu messen sind. Da Organisationen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht entziehen können und grundlegende gesellschaftliche Veränderungen eine neue öffentliche Anspruchshaltung und veränderte politische Positionen den Handlungsdruck erhöhen, wird lediglich eine Legitimitätsfassade aufgebaut und eine tatsächliche interne Veränderung umgangen.

In diesem Zusammenhang berichtete eine der befragten ExpertInnen, die zum Forschungszeitpunkt dem oberen Management angehörte, dass es in ihrem Unternehmen im Rahmen des mit der Regierung vereinbarten Konzepts 2020 zwar spezielle Fördermaßnahmen für Führungsfrauen gebe, dass es sich allerdings bei der „weiblichen Elite“ nur um Alibifrauen handele, die zusammen mit werbewirksamen Kampagnen nach außen ein ernsthaftes Engagement bezeugen sollen. Der gesteigerte Aktivismus wird von einigen Gesprächsteilnehmenden zudem als eine opportunistische Reaktion auf die Androhung einer gesetzlichen Quote gewertet. Er diene lediglich der Abwendung von Sanktionen. Zudem erleichtere ein positives Image das Anwerben von Fach- und Führungskräften.

Entgegen der Annahme, dass es sich bei dem gesellschaftspolitischen Engagement der Unternehmen um bloße Mythen oder Lippenbekenntnisse handelt, gehen die Neo-Institutionalisten DiMaggio und Powell (1983) hingegen von einer tatsächlichen Strukturähnlichkeit (Isomorphie) aus. Eine strukturelle Angleichung von Organisationen erfolge auch dann, wenn der ökonomische Nutzen nicht nachgewiesen werden könne, kurzfristig mit Mehrkosten zu rechnen sei oder ein direkter Zusammenhang unklar bleibe, da sich Ähnlichkeit langfristig für die Unternehmen auszahle. Im Rahmen isomorpher Prozesse flössen allgemeine Werthaltungen, normative Regelungen sowie kulturelle Praktiken in die internen Strukturen und das Selbstverständnis der Unternehmen ein. Es handele sich dabei um kein Lippenbekenntnis, sondern durch die Strukturangleichung würden Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes tatsächlich homogener.

DiMaggio und Powell gehen davon aus, dass eine Strukturangleichung von Organisationen über drei Mechanismen erfolgt, die Mechanismen „Imitation“, „normativen Druck“ und „Zwang“. Für *Imitation* sei die Grundlage hohe Unsicherheit. Im Rahmen eines Prozesses der wechselseitigen Beobachtung würden die scheinbar erfolgreichen KonkurrentInnen oder MarktführerInnen kopiert. Fluktuation oder der Transfer von Humanressourcen hätten eine ähnliche Wir-

kung. *Normativer Druck* entstehe durch Professionalisierung, Richtlinien und Standards, Verhaltensnormen, Prozeduren mit verpflichtendem Charakter sowie Sanktionen. Eine *erzwungene Strukturangleichung* erfolge wiederum auf der Grundlage von Abhängigkeiten. Die Wirkungsintensität sei dabei umso höher, je bedeutsamer die Ressourcen für das jeweilige Unternehmen seien. Eine autoritative Einflussnahme erfolge dabei über externe oder selbstauferlegte Zwänge bzw. gesellschaftliche Wertvorstellungen.

Was sagen meine eigenen empirischen Ergebnisse über die Gültigkeit dieser Annahme aus? – Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen, bei denen eine Erhöhung der Effizienz in erster Linie über Humanressourcen zu erreichen ist. Auch die ExpertInnen bestätigten eine Abhängigkeit des Geschäftserfolges von Humanressourcen. Die Studienergebnisse zeigen, dass der sich verschärfende Wettbewerbsdruck, der befürchtete Fachkräftemangel sowie eine alternde Belegschaft wichtige Anreize für die untersuchten Unternehmen darstellen, um auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen hinzuwirken. Aufgrund der hohen Bedeutung der Ressource Humankapital für die Unternehmen kann die Androhung einer gesetzlichen Frauenquote als eine erzwungene Strukturangleichung angesehen werden, bei der die autoritative Einflussnahme über die Politik erfolgt. Eine Vernachlässigung der öffentlichen Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote könne sich kein Unternehmen leisten, so die Gesprächsteilnehmenden. In diesem Zusammenhang verwiesen einige der befragten Führungskräfte auf einen Zusammenschluss einiger DAX-Unternehmen anlässlich der politischen Debatte um die Einführung einer Frauenquote in den Führungsetagen der Unternehmen. Dieser Arbeitskreis erleichtere die Kommunikation mit der Bundesregierung und ermögliche zugleich eine Orientierung an den erfolgreichen Mitstreitenden. Dies ist ein Hinweis auf den von DiMaggio und Powell beschriebenen Prozess „Isomorphie durch Imitation“. Die schnelle Verbreitung des Diversity Management-Konzepts stützt ebenfalls die These des isomorphen Prozesses der Imitation. Bestätigung erhält diese Annahme zudem durch die freiwillige Verpflichtung einiger Arbeitsorganisationen, zu denen auch die im Rahmen meiner Studie untersuchten Unternehmen gehören, bis spätestens 2020 den Frauenanteil in Führungspositionen auf bis zu 35 Prozent zu erhöhen. Allerdings bleiben von dieser Regelung die entscheidenden Posten „Vorstand“ und „Aufsichtsrat“ unberührt. Da eine Veränderung der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung dieser beiden Entscheidungsgremien nicht nur Signalwirkung hat, sondern sich auch auf die strategische Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens auswirkt, könnte eine Selbstverpflichtung zur Chancengleichheit aus dieser Perspektive auch als eine Folge des normativen Drucks gedeutet werden, den die öffentliche Debatte um das wertvolle Potenzial hochqualifizierter Frauen zu erzeugen scheint. Interne Zielgrößen stehen dem-

nach im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen und dienen nicht der Abwehr des befürchteten Fachkräftemangels.

Befragt nach einer Frauenquote für Aufsichtsräte bzw. Vorstände, lehnte die Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden, wie ich im Kapitel 5.3 bereits begründet dargelegt habe, eine gesetzliche Quotenregelung ab. Doch obwohl die Mehrheit der Gesprächsteilnehmenden eine Quotenregelung ablehnt, erscheint vielen eine gesetzliche Frauenquote als einziger erfolgsversprechender Lösungsansatz, um kurzfristig die gewünschte Anzahl an Managerinnen in den Führungsspitzen der Unternehmen zu erreichen. Langfristig bedürfe es jedoch eine grundlegende Änderung der Strukturen und Prozesse. Die Diskussion sei aber im vollen Gange und insbesondere die öffentliche Debatte um Frauen als Führungskräfte erhöhe die Wahrscheinlichkeit substanzieller Veränderungen.

Insgesamt erweist sich der Neo-Institutionalismus hinsichtlich der dieser Arbeit zugrundeliegenden forschungsleitenden Frage nach den Gründen der beharrlichen Unterrepräsentanz von Frauen an der Spitze der Wirtschaftsunternehmen als ein vielversprechender Ansatz. Meine eigene empirische Erhebung liefert Daten, die beide Argumentationsstränge stützen bzw. widerlegen:

Folgt man der Argumentation der beiden Neo-Institutionalisten DiMaggio und Powell (1983), dann kann sich heutzutage kein Unternehmen eine Vernachlässigung der öffentlichen Diskussion um Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern erlauben, ohne die Legitimität und damit den Ressourcenfluss zu gefährden.

Alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen besitzen das Image eines familienfreundlichen und frauenfördernden Betriebes. Ihrer Öffentlichkeitsarbeit zufolge wird der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben in allen untersuchten Unternehmen berücksichtigt, indem die Lebensereignisse beider Geschlechter zunehmend größere Beachtung finden. Und auf der Ebene konkreter Maßnahmen zeichnet sich, werden die öffentlichkeitswirksamen Aussagen zugrunde gelegt, ein Strategiewechsel ab, wodurch beide Geschlechter von einem umfassenden Diversity Management profitieren würden. Als Beleg für eine interne Veränderung der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen könnten zudem die familienfreundlichen und frauenfördernden Maßnahmen, die transparenten Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren, das Leistungsprinzip sowie eine Verankerung des Leitbildes in der Unternehmensstrategie gedeutet werden. Anders sieht es ihrer Ansicht nach jedoch hinsichtlich der Förderung hochqualifizierter Frauen aus. Hier waren sich die Befragten nicht einig, inwiefern es sich um ein ernsthaft engagiertes Handeln der Unternehmen handelt. Einerseits gebe es konkrete Zielvereinbarungen für Personalverantwortliche, andererseits handele es sich bei den Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Management um quantitative Vorgaben, die sich nur auf

Neueinstellungen, die Nachfolgeplanung oder Entwicklungsmaßnahmen beziehen würden, nicht jedoch auf die Vorstandsetage.

Dass die untersuchten Unternehmen sich trotz aller öffentlichen Gleichheitsrhetorik nicht besonders intensiv um eine reale Gleichstellung der Geschlechter bemühen, darauf deutet noch etwas anderes hin. Denn obwohl die Chancengleichheit der Geschlechter in allen der vier untersuchten Unternehmen in den Konzernvereinbarungen und der Unternehmensstrategie verankert wurde und obwohl sich die Konzernleitung öffentlich zum Ziel der Geschlechtergerechtigkeit bekennt, können die befragten Führungskräfte keine wesentliche Veränderung der Sozial- und Wertestruktur erkennen. Die befragten ExptertInnen führen dies vor allem auf die Unternehmensspitze zurück, die von relativ alten Männern gebildet werde, die eher traditionell denken würden. Für einen Wandel der Sozial- und Wertestruktur bedürfe es daher eines Generationenwechsels. Überträgt man die Überlegungen von Meyer und Rowan (1977) auf die heutige Situation, dann sind Frauen an der Unternehmensspitze lediglich Alibi- bzw. Vorzeigefrauen, mit denen Unternehmen, ohne die Machtpositionen wirklich zu verändern, Chancengleichheit nach außen demonstrieren können.

Aufgrund grundlegender gesellschaftlicher Veränderungen, einer neuen öffentlichen Anspruchshaltung und veränderten politischen Positionen erhöht sich allerdings der Handlungsdruck, weshalb Organisationen sich nur begrenzt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entziehen können. Geht man von der Annahme aus, dass die Übernahme institutioneller Erwartungen zunächst Mehrkosten erzeugt und ein positiver Effekt erst langfristig spürbar ist, liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen lediglich eine Legitimitätsfassade aufbauen und eine tatsächliche interne Veränderung umgangen wird. Denn trotz des erhöhten öffentlich geäußerten Engagements besetzen Unternehmen bislang nur wenige Vorstands- und Aufsichtsratspositionen mit Frauen. Das heißt, die Erhöhung des Frauenanteils im Management erhält zwar eine immer größere strategische Bedeutung, doch zugleich scheint alles beim Alten zu bleiben. Die rhetorischen Forderungen nach einer größeren Beteiligung von qualifizierten Frauen müssen also nicht unbedingt mit einer Veränderung des Status quo einhergehen. Denn insbesondere eine Änderung des Geschlechterverhältnisses im Vorstand hat eine große Tragweite, weil der Vorstand nicht nur das Unternehmen nach außen vertritt, sondern zugleich für die operative Leitung des Unternehmens zuständig ist. Doch auch Arbeitsnormen, die an einer uneingeschränkten zeitlichen Einsatzbereitschaft sowie an der Mobilität der Mitarbeitenden ausgerichtet sind, senken die Wahrscheinlichkeit von Frauen im oberen Management.

Insgesamt zeigen die Studienergebnisse, dass Organisationen durch die Institutionen der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes beeinflusst werden, was wiederum Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse und Arbeitskräftestrategie der Unternehmen hat.

7 Fazit

Der zentrale Untersuchungsfokus dieser Arbeit richtete sich auf die Frage, inwieweit klassische und moderne Ansätze der Organisationsforschung Anschlussstellen für die Erklärung der männlichen Monokultur an der Führungsspitze von Wirtschaftsorganisationen bereithalten. Auf der Basis einer empirischen Untersuchung von vier Unternehmen im DAX-Umfeld wurde die Erklärungskraft von vier ausgewählten Organisationstheorien analysiert. Grundlage der Studie waren 37 ExpertInnengespräche mit VertreterInnen der deutschen Wirtschaft. Das Anliegen der Untersuchung war die interpretative Auswertung der Erfahrungswirklichkeit der Befragten. Da alle InteraktionspartnerInnen zum Forschungszeitpunkt in bestimmten institutionellen Kontexten eingebunden waren, handelt es sich bei den Untersuchungsergebnissen damit um „konstruierte *Wirklichkeitsdefinitionen*" (Wunderer/Dick 1997: 26), die jedoch nicht ohne weiteres objektiviert werden können. Denn die Antworten der befragten Führungskräfte sind subjektive Informationen, die von persönlichen Interessen, Problemen und Werthaltungen beeinflusst wurden. Selbst scheinbar unverfälschte Situationsbeschreibungen spiegeln subjektive Sichtweisen wider.

Während die organisationstheoretische Analyse eine theoretisch fundierte Beantwortung der Frage nach den Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen im Führungssektor ermöglicht, liefern die Ergebnisse der Studie einen empirischen Beitrag zur „vielfach recht normativ bis ideologisch geführten Debatte" (Wunderer/Dick 1997: 9) um die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern im organisationalen Umfeld. Doch obwohl es nicht um eine objektive Messung und exakt quantifizierbare Ergebnisse ging, stößt der Aussagegehalt der Studienergebnisse an Grenzen. Weiterführende Studien versprechen daher nicht nur einen Erkenntnisgewinn, sondern können zur Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse beitragen.

Während die Auswahl der Unternehmen nach dem Prinzip der „exemplarischen Verallgemeinerung" (Wahl et al. 1982: 205) erfolgte, wurden die zu befragenden Führungskräfte im Hinblick auf das Kriterium des ExpertInnenstatus nach dem Schneeballprinzip ausgewählt. Da sich die so gewonnene Stichprobe aus Frauen und Männern zusammensetzte, konnten mögliche geschlechterdifferente Interessenlagen erfasst und der Gefahr einer einseitigen Konzentration auf Frauen begegnet werden.

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3_7, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich viele vermeintlich „frauenspezifische“ Probleme auch auf die Lebenswirklichkeit von Männern übertragen lassen und sich somit auf den ersten Blick als geschlechtsneutral darstellen. Betrachtet man die Situation männlicher und weiblicher Tokens jedoch differenzierter, dann lassen sich deutliche Geschlechterdifferenzen belegen, dadurch dass dieselben gesellschaftlichen Strukturen aufgrund ihrer Vergeschlechtlichung für Frauen und Männer je unterschiedliche Konsequenzen haben. Die von Kanter (1977a, 1977b) beschriebenen drei Effekte „Visibilität“, „Polarisierung“ und „Assimilation“ besitzen beispielsweise für unterschiedliche Minderheitengruppen Gültigkeit, doch berufliche Einschränkungen variieren in Abhängigkeit von verschiedenen organisationalen Faktoren wie dem Status der Tokens, den Möglichkeiten zur Interaktion mit anderen Gruppen sowie der Wichtigkeit von Vorgesetzten für den beruflichen Aufstieg. Aufgrund der Bedeutsamkeit des Tätigkeitsumfeldes der Tokens wurden Gespräche mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen geführt. Dadurch konnte zugleich der Gefahr einer einseitigen Analyse der beruflichen Situation von Frauen begegnet werden, die den Sprung in das obere Management bereits geschafft haben.

Vor dem Hintergrund der „gendered organizations“-Debatte wurde in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Geschlechterungleichheit in der Erwerbsarbeit zu einem großen Teil in Organisationen hergestellt, vermittelt und fortgeschrieben wird. Obwohl sich alle beforschten Unternehmen um Geschlechtsneutralität bemühen und ihre Mitglieder auf der offiziellen Ebene der Organisationsstruktur als ebenfalls geschlechtsneutrale Positions- oder Statustragende wahrnehmen, belegen die Studienergebnisse eine geschlechtliche Segmentierung. Denn obwohl die Unternehmen sich laut ihrer Öffentlichkeitsarbeit und mit zahlreichen vermeintlich frauenfördernden Programmen verstärkt um die Gleichheit der Geschlechter bemühen, findet man in allen untersuchten Unternehmen eine Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen Führungsebenen. Das asymmetrische Geschlechterverhältnis zeigt sich vor allem in den Vorstandsetagen. Im mittleren Management sind Frauen entsprechend ihres Anteils an der Gesamtbelegschaft hingegen gut vertreten. Die Alltagsannahmen, dass diese Geschlechterdifferenz mit einem geringeren Qualifikationsniveau, einer geringeren Karriereorientierung oder mit Defiziten in der Führungskompetenz von Frauen begründet werden können, können mit den Ergebnissen der empirischen Erhebung als stereotyp und nicht nachweisbar abgelehnt werden.

Die Personalverantwortlichen der untersuchten Unternehmen gaben an, dass das Geschlechterverhältnis bei den Trainees mehrheitlich ausgeglichen sei und es keinen Mangel an qualifizierten Frauen gebe. Des Weiteren scheint das Leistungsprinzip im Rahmen einer Beförderung für beide Geschlechter Gültigkeit zu besitzen. Allerdings erfolgt die Rekrutierung neuer Mitglieder im Top-

Management nicht ausschließlich über Leistung, sondern sie wird auch an der sozialen Ähnlichkeit der Mitglieder untereinander ausgerichtet. Neben dem Sozialstatus, den Einstellungen und anderen persönlichen Charakteristika, wird Ähnlichkeit vor allem über das Geschlecht wahrgenommen. Da Konformität nicht nur das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt, sondern auch eine effiziente Arbeitsweise sichert, erfolgt die Neubesetzung strategisch wichtiger Posten anhand des Kriteriums der sozialen Ähnlichkeit. Die Studienergebnisse zeigen, dass die geschlechtliche Ähnlichkeit auch bei der Kontaktpflege eine wesentliche Rolle spielt. Während sie allerdings unter den heutigen Gegebenheiten für Männer karriereförderlich wirkt, bedeutet sie für die einzelnen Frauen jedoch eine Aktivierung sozialer Schließungsprozesse und somit den Ausschluss aus bedeutsamen Karrierenetzwerken und die im Rahmen dieser Arbeit bereits erörterte gläserne Decke, also die Unmöglichkeit, die Karriereleiter weiter aufzusteigen.

Eine bevorzugte Interaktion mit der eigenen Geschlechtsgruppe wird sowohl von den befragten Frauen als auch von den Männern bestätigt. Die Mehrheit von ihnen zählt zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für den beruflichen Aufstieg Netzwerkkontakte. Der größte Vorteil dieser Netzwerke wird im Erhalt karriererelevanter Informationen gesehen sowie im Schließen strategisch wichtiger Verbindungen mit statushohen und gegebenenfalls karrierefördernden Kontaktpersonen. Wichtig, aber mit einer geringeren strategischen Bedeutung für den beruflichen Aufstieg, sind ihrer Ansicht nach auch der Erfahrungsaustausch sowie Rollenvorbilder. Die Studienergebnisse belegen allerdings Geschlechterdifferenzen im Integrationsprozess informeller Beziehungsstrukturen. Während eine vollwertige Integration bei Männern über die soziale Ähnlichkeit erfolgt, ist sie bei Frauen aufgrund einer mangelnden Ähnlichkeit an Leistung geknüpft. Es scheint zwar keine direkte Diskriminierung, Ablehnung oder einen Ausschluss von Führungsfrauen aufgrund des Geschlechts zu geben, Frauen müssen ihre Berechtigung jedoch erst nachweisen.

Das numerische Ungleichverhältnis verstärkt damit nicht nur die Wirksamkeit des Prinzips der Selbstähnlichkeit bei der Personalauswahl, sondern erschwert Führungsfrauen auch den Aufbau von karriereförderlichen Allianzen und Bündnissen. Die Wirkung dieses „Teufelskreislaufs“ wird verstärkt durch eine mangelnde Transparenz und fehlende Standardisierung beim betrieblichen Personaleinsatz im oberen Management. Ein erschwerter Zugang von Frauen zu den informellen Kommunikationskanälen erfolgt aber nicht nur fremdselektiv. Die von Kanter (1977a, 1977b) beobachtete „selbstgewählte“ Segregation aufgrund einer erhöhten Sichtbarkeit weiblicher Tokens in Männerdomänen konnte mit den Studienergebnissen zwar nicht bestätigt werden. Vielmehr erweist sich die Sichtbarkeit als ein Erfolgsfaktor im Rahmen der beruflichen Karriere. Dennoch gaben einige der Befragten an, dass ihnen nicht nur der strategische Ge-

brauch sozialer Kontakte deutlich schwerer falle als ihren Kollegen, sondern dass homophile Freizeitgemeinschaften der Männer von ihnen aufgrund geringer Überschneidungspunkte hinsichtlich von Interessen und Themen gemieden würden. Da der Austausch karriererelevanter Informationen aber überwiegend in diesen informellen Netzwerken erfolgt, wirkt sich dies negativ auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen aus.

Verfestigt wird eine männliche Monokultur schließlich durch ein tradiertes Rollenverständnis. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass sich die konservativen Mentalitätsmuster in Politik und Gesellschaft in den organisationalen Strukturen und Prozessen widerspiegeln. Die untersuchten Unternehmen verfügen zwar über eine breite Palette an familienfreundlichen Maßnahmen, doch stellen Unterstützungsleistungen in Form flexibler Arbeitszeitmodelle oder Kinderbetreuungsangeboten kein adäquates Mittel gegen die Unterrepräsentanz von Frauen in den höheren Führungsetagen dar. Denn insbesondere beim Übergang vom mittleren zum oberen Management ist beruflicher Erfolg noch immer an Präsenz geknüpft. Die Verfügbarkeitsnorm besitzt zwar für beide Geschlechter Gültigkeit, jedoch erweisen sich die vereinnahmenden Anforderungen der Karrierewelt in erster Linie für Frauen als eine Aufstiegsbarriere. Denn trotz eines sich angleichenden Qualifikationsniveaus und einer hohen Karriereorientierung von Frauen liegt die Hauptverantwortung für Kinder und Haushalt noch immer in den Händen von Frauen.

Doch obwohl die klassische Aufstiegskarriere innerhalb der untersuchten Unternehmen dominiert, scheinen nicht-lineare bzw. zirkuläre Berufsverläufe eine zunehmende Akzeptanz zu finden. Die untersuchten Unternehmen scheinen erkannt zu haben, dass etliche Maßnahmen wie alternative Laufbahnkonzepte oder Arbeitszeitflexibilität nicht nur Müttern einen größeren Handlungsspielraum eröffnen, sondern dass auch angestellte Männer, die eine bessere Work-Life-Balance möchten, davon profitieren. Eine wirkliche Gleichstellung der Geschlechter kann langfristig nicht erreicht werden, solange sich nichts an der traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ändert. Denn trotz eines erkennbaren Richtungswechsels auf der rhetorischen Ebene, sind die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen noch immer am Familienmodell der Hausfrauenehe ausgerichtet. Insbesondere ein transferlastiges Wohlfahrtsstaatsmodell mit wenigen familienbezogenen Dienstleistungen, aber auch die sozialpolitischen Maßnahmen und steuerlichen Anreize bekräftigen das zunehmend fragwürdig erscheinende Familienernährermodell (vgl. Eichhorst/Thode 2002; Gerhards/Hölscher 2003). Das familienpolitische Leitbild der Versorgerehe erscheint gerade im Hinblick auf die ökonomischen Krisenerscheinungen nicht mehr funktional. Doch obwohl das derzeit noch vorherrschende männliche Lebensmodell des Versorgenden an Funktionalität und Legitimität einbüßt und es

eine steigende Zahl hoch qualifizierter und hoch motivierter Frauen gibt, erweisen sich Schwangerschaft und Kinderbetreuung als Konfliktfelder im Rahmen der Aufstiegskarriere.

Die Studienergebnisse zeigen u. a. in diesem Kontext, dass Geschlechterstereotype, trotz einer expliziten Gleichstellungspolitik in allen untersuchten Unternehmen, nach wie vor und dabei vor allem in Form einer statistischen Diskriminierung wirksam sind. Während die Gleichsetzung des Normalarbeitsverhältnisses mit der traditionell männlichen Erwerbskarriere vor allem Müttern mit betreuungspflichtigen Kindern eine berufliche Karriere erschwert, betrifft eine indirekte Diskriminierung entlang stereotyper Geschlechtsrollenkategorisierungen alle Frauen.

In Zeiten eines gesellschaftlichen Wandlungsprozesses, den ich u. a. an dem sich wandelnden Rollenverständnis, den sinkenden Bildungsunterschieden und den sich angleichenden Karriereorientierungen der Geschlechter festmache, erweist sich möglicherweise nicht mehr die Kategorie Geschlecht, sondern vielmehr die Elternschaft als wichtigste Dimension der (Re-)Produktion und der Stabilisierung sozialer Ungleichheit. Aufgrund der traditionellen Wertestruktur in Deutschland relativiert sich diese Annahme allerdings. Theoretisch gilt die Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf für beide Geschlechter, praktisch ist eine Karriere aber vornehmlich für Mütter mit einer Kompromisslösung verbunden. Da Unternehmen es sich jedoch immer weniger leisten können, auf gut qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeitende zu verzichten, müssen sie erkennen, dass ohne eine Flexibilisierung der Präsenz- und Erreichbarkeitsnorm sowie einer Berücksichtigung der verschiedenen Lebensphasen immer ein Teil des Karrierepotenzials qualifizierter Mitarbeitenden ungenutzt bleibt bzw. verloren geht. Insbesondere vor dem Hintergrund eines steigenden Wettbewerbsdrucks aufgrund internationaler Verflechtungen sowie angesichts des technischen Fortschritts und des drohenden Fach- und Führungskräftemangels aufgrund des demografischen Wandels ist eine langfristige Sicherung des Humankapitals wettbewerbsentscheidend bzw. existenzsichernd.

Um den Zustrom existenzsichernder Ressourcen zu gewährleisten, müssen Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgebende erhöhen. Beim Anwerben der besten Talente erweisen sich immer häufiger Engagement im wohltätigen Bereich und soziale Innovationen als wettbewerbsentscheidend. Dabei geht es nicht nur um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, sondern auch um eine gesellschaftspolitische Bewertung innerbetrieblicher Prozesse und Entscheidungen. Kern vieler Corporate Social Responsibility-Konzepte (CSR)[34] ist eine stra-

34 Während die Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland in erster Linie sozialwissenschaftlich geprägt ist, ist die Corporate Social Responsibility-Forschung

tegische Verknüpfung von wirtschaftlichem Handeln und gesellschaftlichem Engagement. Damit CSR-Strategien aber nicht den Anschein einer Legitimationsfassade erwecken und damit negative Folgen nach sich ziehen, müssen Unternehmen zeitgemäße Instrumente und individualisierte Formen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme entwickeln, diese zu einem Bestandteil der Unternehmensstrategie machen sowie für Transparenz und Messbarkeit sorgen. Diversity-Initiativen oder familienfreundliche Maßnahmen als integrierter Bestandteil einer CSR-Strategie sind Möglichkeiten, die Unternehmen nutzen können, um Zeichen nach innen und außen zu setzen.

Die von mir untersuchten Unternehmen weisen zwar keine identischen Strukturen im Sinne des Neo-Institutionalismus auf, dennoch verfügen alle Unternehmen über Diversity-Initiativen, interne Quoten, eine Palette familienfreundlicher Maßnahmen sowie über diverse Frauenförderkonzepte. Da die Unternehmen sich aber auf einem Kontinuum zwischen dem durch eine Globalisierung der Märkte steigenden Wettbewerbsdruck und einer neuen öffentlichen Anspruchshaltung bewegen, dient die Übernahme solcher Konzepte und Maßnahmen möglicherweise primär der Legitimierung. Denn während der quantitative Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt stetig zunimmt und horizontale Trennungslinien durch gemischtgeschlechtliche Arbeitsmarktsegmente im Zuge von Tertiarisierungsprozessen abgeschwächt werden, sind nach wie vor nur wenige Posten in den Vorständen und Aufsichtsräten mit Frauen besetzt.

Das Thema „Frauenförderung“ erhält in den untersuchten Unternehmen zwar eine strategische Bedeutung, differente Karrierechancen aufgrund einer innerbetrieblichen Geschlechterhierarchie verlangen aber noch dringlicher nach Erklärungen und erscheinen zunehmend als illegitim. Der dadurch entstehende Handlungsdruck wird durch die Forderungen und Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen noch erhöht. Zudem sind die Unternehmen in unterschiedliche kulturelle Kontexte eingebettet und sehen sich dadurch mit z. T. widersprüchlichen institutionellen Erwartungen konfrontiert.

Die freiwillige Verpflichtung einiger Arbeitsorganisationen, zu denen auch die im Rahmen meiner Studie untersuchten Unternehmen gehören, bis spätestens 2020 den Frauenanteil in Führungspositionen auf bis zu 35 Prozent zu erhöhen, könnte aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus als eine Folge des normativen Drucks gedeutet werden, den die öffentliche Debatte um das wertvolle Potenzial hochqualifizierter Frauen zu erzeugen scheint. Die Selbstverpflichtung zu einer organisationsinternen Quotierung wurde von einigen der interviewten

---

wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtet. Im Ranking des Forschungsstandes liegt Deutschland sehr weit hinten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema hinkt aufgrund einer fehlenden Forschungstradition hinterher, wohingegen der Forschungsstand in den USA und Großbritannien als hoch einzuschätzen ist (vgl. z. B. Maaß/Clemens 2002; Schmidt/Beschorner 2005; Wieser 2005).

Expert-Innen als reiner Aktionismus gewertet, der dazu diene, einen gesetzlichen Zwang abzuwenden. Inwiefern die Unternehmen mit der Selbstverpflichtung tatsächlich eine reine Proklamationsstrategie verfolgen, bleibt abzuwarten. Sicher ist, dass die Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote den normativen Druck erhöht, wodurch die Wahrscheinlichkeit substanzieller Veränderungen steigt. Allerdings lehnte die überragende Mehrheit der Befragten eine gesetzlich verordnete Frauenquote ab und plädiert stattdessen für eine konsequente Gleichbehandlung der Geschlechter.

Eine Veränderung des hierarchischen Geschlechterverhältnisses per Verordnung oder Gesetz wie im Falle der Frauenquote scheint zwar erfolgsversprechend. Dennoch ist eine Quote nicht die einzige Strategie und muss durch andere Methoden ergänzt werden. Denn mit einer gesetzlich verordneten Frauenquote ist zum einen die Gefahr einer verstärkten Geschlechtsstereotypisierung verbunden, weil Frauen als förderungswürdige und damit „minderwertige" Arbeitskräfte erscheinen. Zum anderen wird mit dieser Frauenfördermaßnahme eine Differenzierung der Lebensverhältnisse von Frauen (und von Männern) ignoriert und zugleich eine Homogenität der weiblichen Geschlechtsgruppe unterstellt (Gottschall 1995: 147). Indem Geschlecht bei gleicher Qualifikation die entscheidende Relevanz zukommt, erscheinen Frauen aus der Perspektive der Konkurrenten als illegitim bevorzugt und Männer als diskriminiert. Weil das Leistungsprinzip als entscheidend angenommen wird und der gläserne Fahrstuhl, der bisher Männern zum Aufstieg verholfen hat, in einer vermeintlich geschlechtsneutralen Beförderungskultur unsichtbar blieb und erst jetzt, da er für Frauen fährt, sichtbar wird, erscheinen Frauen zudem als Angreiferinnen der scheinbar „geschlechtsneutralen Gerechtigkeit" (Müller 1999: 63). Die Forderung nach einer gleichberechtigten Machtverteilung an der Führungsspitze stellt in einer Karrierewelt, in der die Entscheidungstragenden überwiegend Männer sind, eine Bedrohung der Privilegien dar. Denn geschlechtsbezogene Benachteiligungen sind nicht ausschließlich Folge eines numerischen Ungleichgewichts, sondern hängen ebenfalls mit asymmetrischen Machtverhältnissen zusammen. Einer der Mechanismen, über die diese Machtverhältnisse, also die Geschlechterhierarchie, hergestellt und stabilisiert wird, ist der Prozess der sozialen Schließung. Denn soziale Schließung ist immer die Folge von Macht- und Konkurrenzkämpfen. Allerdings ist nicht jede Ungleichheit die Folge sozialer Schließung (Cyba 1995).

Während eine Frauenquote möglicherweise den Konkurrenzdruck erhöht und dadurch eine stereotype Grenzziehung verstärkt, ist Diversity Management ein Konzept, das nicht nur Chancengleichheit fördert, sondern zudem diskriminierende Handlungen und Praktiken untersagt. Da Vielfalt den Kern dieser Strategie

darstellt, ermöglicht sie durch den erweiterten Personenkreis die Nutzung neuer Potenziale und erhöht zugleich die Kreativität von Arbeitsgruppen.

Wie die von mir interviewten ExpertInnen betonten, ist das Diversity Management als Personalentwicklungsmaßnahme Bestandteil der Unternehmensstrategie aller untersuchten Unternehmen, wobei hier jeweils der Kategorie Geschlecht im Kontext sozialer Ungleichheit die höchste Relevanz beigemessen wird. Möglicherweise wird dies durch den Umstand begünstigt, dass Geschlecht im Vergleich zu anderen Strukturkategorien wie Alter, Glaube oder sexuelle Orientierung mit einer erhöhten Sichtbarkeit und Eindeutigkeit einhergeht. Modernisierungspro-zesse können allerdings eine Verschiebung sozialer Ungleichheit bewirken, indem Dimensionen wie ethnische Zugehörigkeit oder Religion die traditionelle Strukturkategorie Geschlecht ablösen bzw. erweitern und so zu neuen Differenzierungs- und Diskriminierungstendenzen führen.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verflechtung internationaler Märkte sowie eines prognostizierten Fach- und Führungskräftemangels wird Vielfalt von den untersuchten Unternehmen als ein wichtiger Erfolgsfaktor angesehen, um den Fortbestand der Organisation langfristig zu sichern. Das diesbezügliche Ziel der beforschten Unternehmen ist es, durch eine heterogen zusammengesetzte Gesamtbelegschaft die Innovationsleistung zu steigern, neue Zielgruppen zu gewinnen sowie in neue Märkte zu expandieren. Inwiefern Veränderungen im Geschlechterverhältnis Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen und das monokulturelle Denken haben werden, bleibt abzuwarten. Fest steht, dass es eines Kompromisses bedarf, zwischen dem, was langfristig erreicht werden soll, und dem, was kurzfristig machbar ist. Dieser Kompromiss ist aber ohne eine aktive Unterstützung der Männer im privaten und beruflichen Umfeld unerreichbar.

Trotz einer beginnenden Umdeutung des Status quo findet man in allen untersuchten Unternehmen eine „asymmetrische Geschlechterkultur“ (Müller 1999: 63). Ohne einen Kulturwandel kann die Ungleichheitsstruktur innerhalb und außerhalb der Unternehmen jedoch nicht verändert werden. Denn kulturelle Normen, Werte und Gewohnheiten beeinflussen die organisationalen Strukturen und Prozesse. Ein wesentlicher Faktor für die Gleichstellungspolitik ist die Einstellung hinsichtlich Gleichheit und Gerechtigkeit, die wiederum mit der gesellschaftlichen Wertestruktur zusammenhängt. Neben den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen fördert auch die gesellschaftliche Kontrolle und öffentliche Meinung einen kulturellen Wandel innerhalb der untersuchten Unternehmen. Zur Beseitigung struktureller Barrieren im organisationalen Kontext reichen daher individuelle Veränderungsbemühungen nicht aus, sondern es bedarf des Einsatzes einer engagierten Führungsspitze. Dazu müssen die VertreterInnen des Top-Managements die Vorteile eines ausbalancierten Geschlechterverhältnisses auf

allen Führungsebenen erkennen. Zudem müssen sie sich der von ihnen verinnerlichten Geschlechterstereotypen bewusst werden und erkennen, dass und wie diese unbewusst zu einer (politisch ungewollten) Stabilisierung der Geschlechterungleichheit beitragen. Denn wie auch die ExpertInnenbefragung zeigte: Geschlechtsstereotype können trotz vermeintlich neutralem Setting latent präsent sein und benötigen zudem nur wenige Auslöser, um ihre Wirkung zu entfalten.

Die Studienergebnisse zeigen, dass eine Geschlechterlogik zwar elementarer Bestandteil organisationaler Strukturen und Prozesse ist, weshalb eine Beseitigung maskuliner Strukturen und Prozesse zwar den Möglichkeitsraum für Frauen vergrößern würde, doch das monokulturelle Denken bliebe unverändert. Fraglich ist, ob der zunehmende Wettbewerbsdruck, der prognostizierte Fach- und Führungskräftemangel oder eine Erhöhung des Frauenanteils per Dekret eine nachhaltige Veränderung des Geschlechterverhältnisses an der Spitze von Macht und Einkommen bewirken können. Denn die aus den ExpertInnengesprächen gewonnenen Daten zeigen, dass in den untersuchten Unternehmen zwar verallgemeinerbare Prinzipien bzw. Systematiken hinsichtlich einer organisationalen Geschlechterdifferenzierung erkennbar sind, der Zusammenhang zwischen Ungleichheit und Geschlecht variiert aber sowohl zwischen als auch innerhalb der untersuchten Unternehmen und muss nicht zwingend mit Ungleichheit einhergehen. Die unterschiedlichen Muster zeigen sich in Abhängigkeit der Geschlechtstypik von Berufsbereichen, nach Strategien des betrieblichen Personaleinsatzes, der Personalroutinen sowie den darüber vorgegebenen zeitlichen und institutionellen Rahmenbedingungen. Die von Acker (1990, 1991) angenommene Omnipräsenz der Kategorie Geschlecht kann damit als widerlegt angesehen werden.

Doch obwohl die von Acker angenommene Omnipräsenz der Kategorie Geschlecht als widerlegt angesehen werden kann, bleibt die Notwendigkeit theoretischer und empirischer Analysen, trotz der in den letzten Jahren erzielten Erkenntnisfortschritte, bestehen. Denn sowohl bei der Vergeschlechtlichung als auch bei der Hierarchisierung handelt es sich um dynamische Prozesse, die historisch variabel sind und einem ständigen Wandel unterliegen. In den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses rücken zukünftig Fragen nach der Reproduktion sozialer Ungleichheit, der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit sowie dem Verhältnis von Geschlechterhierarchie, Status und Qualifikation. Dabei muss auch der gesellschaftliche Wandel in die Analyse einbezogen werden, weshalb die Betrachtung der „organisierten Ungleichheit" im Zeitverlauf stärker in den Forschungsmittelpunkt gerückt werden sollte. Dazu bedarf es Längsschnittanalysen, die auf längere Zeiträume angelegt sind und Veränderungen im Zeitablauf sichtbar machen. Zur Untersuchung der Komplexität und Vielschichtigkeit der Thematik scheint eine Verbindung quantitativer und qualitativer Analysen angemes-

sen. Denn obwohl quantitative Forschungsmethoden eine objektive Datenerhebung aufgrund einer recht hohen Standardisierung in Aussicht stellen und auf dieser Grundlage mit Zahlen belegbare Aussagen zur Anzahl von Frauen in verantwortungsvollen Positionen machen können, weisen diverse quantitative Studien zur Marginalität von Führungsfrauen erhebliche Unterschiede in den konzeptionellen und formalen Abgrenzungen verschiedener Variablen wie Personal, Beobachtungsjahr, Unternehmensgröße sowie Stichprobe auf. Qualitative Forschungsmethoden ermöglichen hingegen eine Reduktion der Komplexität und die Aufdeckung möglicher Widersprüche. Aufgrund ihrer relativen Offenheit kann ein vertiefter Einblick in die betriebliche Realität gewonnen werden (Achatz et al. 2002).

Die Thematik „Frauen im Management" setzt zwar an einer breiten Debatte an, ist aber ein noch relativ junges Forschungsgebiet. Lange Zeit prägte Webers (1976 [1922]) Verständnis von Organisationen als neutrale Gebilde die Organisationsforschung, und noch heute blendet die traditionelle Organisationsforschung Geschlecht als nicht forschungsrelevant aus und betrachtet Geschlechterhierarchie und organisationale Strukturen bzw. Prozesse als unabhängige Größen. In einigen Studien wird jedoch inzwischen die Geschlechterdimension in die Analysen einbezogen. Leider sind viele der in diesen internationalen Studien gewonnenen Erkenntnisse aufgrund kultureller, gesellschaftspolitischer und gesetzlicher Unterschiede nur bedingt auf deutsche Verhältnisse übertragbar (Wunderer/Dick 1997: 8).

Die ersten Untersuchungen zum Thema Geschlecht und Organisation kamen Anfang der 1970er Jahre aus Amerika, und noch heute findet man eine verstärkte Beschäftigung mit sozialer Ungleichheit in Organisationen insbesondere im US-amerikanischen Raum. In Deutschland setzten die Forschungsbemühungen hingegen erst Jahre später ein, wurden aber von den frühen Arbeiten der amerikanischen Frauenforschung mitgeprägt. Inzwischen kann zwar auf eine Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zurückgegriffen werden, doch mangelt es an Studien mit einer hinreichenden Verknüpfung der beiden Bereiche Theorie und Empirie (vgl. Wharton 2002). Hinzu kommt, dass je nach Forschungsschwerpunkt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt wird. Erklärungsansätze für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen stammen dabei nicht nur aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen wie der Biologie, Psychologie, Soziologie und Ökonomie, sondern spannen auch einen weiten Bogen von akteurtheoretischen und interaktionsorientierten Ansätzen bis hin zur umfeldbezogenen Ebene. Darüber hinaus tragen die sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen zur Themenvielfalt bei, indem sie ständig neue Forschungsperspektiven eröffnen.

Die interdisziplinäre und häufig auch inkonsistente Forschungslage erschwert jedoch eine systematisch ausgearbeitete theoretische Konzeption mit einer ganzheitlichen Sichtweise, die es ermöglicht, die Thematik in ihrer Ganzheit zu erfassen. Und auch die in dieser Arbeit diskutierten Organisationstheorien stellen zwar einen wichtigen Erklärungsbeitrag dar, doch keiner der theoretischen Ansätze ist in der Lage, eine hinreichende Begründung für die Hartnäckigkeit asymmetrischer Geschlechterverhältnisse an der Spitze von Politik und Wirtschaft zu liefern oder den Prozess sozialer Ungleichheit umfassend zu erklären. Neben einer stärkeren Verbindung der Ungleichheits-, Geschlechter- und Organisationsforschung benötigt die umfassende Erforschung der Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Organisationen daher eine theoretische Konzeption, bei der die entscheidenden Differenzierungen auf der Mikro- und Makroebene berücksichtigt werden.

Doch obwohl die hier diskutierten Organisationstheorien in alleiniger Anwendung an die Grenzen ihrer Vorhersagekraft stoßen, tragen sie gemeinsam zu einem besseren Verständnis des hierarchischen Geschlechterverhältnisses im Kontext von Organisationen bei: Kanter (1977a, 1977b) liefert mit ihrer Analyse der Situation von Frauen in männerdominierten Berufsbereichen wichtige Erkenntnisse zum Verständnis der Berufssituation von Frauen, und Acker (1990, 1991) verweist mit ihrem Konzept „gendered organizations" darauf, dass es sich bei der Geschlechterungleichheit im organisationalen Kontext um kein lineares Ursache-Wirkungsgefüge handelt. Der Strukturansatz der Netzwerkanalyse ist wiederum ein methodisches Instrument, das die Analyse informeller Arbeitsbeziehungen sowie die graphische Darstellung der Interaktionsstrukturen innerhalb von Kleingruppen ermöglicht. Darüber hinaus eröffnet sich methodisch die Möglichkeit einer Integration der Mikro- und Makroperspektive, indem nicht nur die Beziehungsstrukturen, sondern auch deren Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der AkteurInnen sowie mögliche Konsequenzen individuellen Handelns für Makrophänomene Gegenstand der Analyse sind. Der Neo-Institutionalismus verweist schließlich auf den Umstand, dass es sich bei scheinbar ernstgemeinten Bestrebungen zwar zunächst um opportunistisches Verhalten von Organisationen handeln kann, dass die Proklamationsstrategien aber möglicherweise langfristig einen substanziellen Wert aufweisen können. Denn organisationale Veränderungen brauchen aus dieser Perspektive Zeit, und der institutionelle Wandel erfolgt häufig über Generationen hinweg.

Eine Organisationsanalyse muss daher immer auch einen Blick auf die spezifischen Interessenlagen werfen, denn die Wirkungsweise von Gesetzen, Vorschriften oder kulturellen und gesellschaftlichen Erwartungen hängt stark von der Bedeutung der einzelnen Ressourcen für die jeweiligen Unternehmen ab. Im Hinblick auf die Inklusion hochqualifizierter Frauen ist zudem danach zu fragen,

welche Merkmale jene Organisationen auszeichnen, in welchen die Einbindung von Frauen besser gelingt als in anderen. Im Hinblick auf die zahlreichen Barrieren, die Führungsfrauen auf ihrem Weg nach oben überwinden müssen, gibt es einerseits allgemeingültige Karrierehindernisse, die in unterschiedlichen institutionellen Feldern und Organisationen nachweisbar sind, andererseits gibt es Prozesse und Mechanismen, die in Abhängigkeit spezifischer Organisationsausprägungen und -kulturen variieren. Insbesondere die Organisationsgröße hat einen erheblichen Einfluss auf die Frauenquote in den oberen Führungsetagen von Wirtschaftsunternehmen. Der Frauenanteil variiert aber auch in Abhängigkeit von der Branche. Karrierehindernisse, die auf die institutionellen und zeitlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen sind, sind wiederum auf unterschiedliche Organisationstypen übertragbar.

Ziel dieser Arbeit war es, einen Beitrag zur Verbesserung des Kenntnisstandes über die Ursachen der Marginalität von Führungsfrauen zu leisten. Die Arbeit sollte dazu beitragen, dass die geschlechterdifferente Machtverteilung kritisch hinterfragt wird und als zunehmend legimitätslose und ungerechte Ungleichheit erkannt wird (Cyba 1995: 60). Der Fokus der Studie richtete sich dabei auf die Frage, inwieweit ausgewählte theoretische Ansätze und Konzepte der Organisa-tionsforschung Anknüpfungspunkte für die Abbildung, Analyse und Erklärung geschlechterdifferenter und -differenzierender Strukturen und Prozesse in Organisationen ermöglichen. Dazu wurde der praktische Erklärungsgehalt der ausgewählten Theorien diskutiert.

Neue theoretische Herausforderungen ergeben sich insbesondere hinsichtlich der ökonomischen und sozialen Krisenerscheinungen, aber auch mit Blick auf das sich wandelnde Rollenverhältnis zwischen den Geschlechtern. Insbesondere das hohe Bildungsniveau und die daraus resultierende hohe Qualifizierung von vielen Frauen stellt die beharrliche Dominanz der Männer an der Spitze von Macht und Einkommen in Frage.

Mit Hilfe der empirischen Analyse konnte aufgezeigt werden, dass die Geschlechterungleichheit und -hierarchie in Organisationen als Ergebnis eines komplexen Wechselspiels von verschiedenen Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen im organisationalen Kontext zu verstehen ist (vgl. Achatz et al. 2002). Die Forschungsergebnisse stellen aber nicht nur einen Informationsgewinn im Rahmen der Debatte um Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern dar, sondern liefern auch Ansatzpunkte zum Abbau des asymmetrischen Geschlechterverhältnisses. So ermöglichen sie u. a. die Entwicklung personalpolitischer Gestaltungsvorschläge bzw. Handlungsempfehlungen. Der Erfolg der verschiedenen Strategien hängt jedoch maßgeblich von ihrer Verbindlichkeit und Kontrollierbarkeit ab.

Abbildungsverzeichnis

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen,*
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Tabellenverzeichnis

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen,*
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3,

Literaturverzeichnis

Achatz, J./Fuchs, S./Stebut, N. von/Wimbauer, C. (2002): Geschlechterungleichheit in Organisationen: Zur Beschäftigungslage hochqualifizierter Frauen. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): Organisationssoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden: Westdeutscher, S. 284-318.

Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society, 4(2), S. 139-158.

Acker, J. (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, J./Farrell, S. A. (Hrsg.): The Social Construction of Gender. Newbury Park: Sage, S. 162-179.

Acker, J. (1992): Gendering Organizational Theory. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage, S. 248-260.

Acker, J. (2006): Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. In: Gender & Society, 20(4), S. 441-464.

Acker, J./Van Houten, D. R. (1974): Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. In: Administrative Science Quarterly, 19(2), S. 152-163.

Acker, J./Van Houten, D. R. (1992): Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage, S. 15-30.

Alemann, A. von (2007): Chancengleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 30(1), S. 21-38.

Alfermann, D. (1993): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans. In: Krell, G./Osterloh, M. (Hrsg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik (2. Aufl.). München: Rainer Hampp, S. 301-317.

Allmendinger, J./Hackman, J. R. (1995): The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras. In: Social Forces, 74(2), S. 423-460.

Allmendinger, J./Podsiadlowski, A. (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 276-307.

Alt, R. (2005): Mikropolitik. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 295-328.

Alvesson, M./Due Billing, Y. (1992): Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. In: Organization Studies, 13(1), S. 73-102.

Alvesson, M./Due Billing, Y. (1997): Understanding Gender and Organizations. London: Sage.

Anderson, C. D./Tomaskovic-Devey, D. (1995): Patriarchal Pressures: An Exploration of Organizational Processes that Exacerbate and Erode Gender Earnings Inequality. In: Work and Occupations, 22(3), S. 328-356.

Antecol, H. (2010): The Opt-Out Revolution: A Descriptive Analysis. IZA Discussion Paper No. 5089. Verfügbar unter: http://www.econstor.eu/bitstream/10419/44157/1/643780076.pdf [24.02.2014].

Autenrieth, C./Chemnitzer, K./Domsch, M. (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt: Campus.

Avenarius, C. B. (2010): Starke und Schwache Beziehungen. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 99-111.

J. J. Tonn, *Frauen in Führungspositionen*,
DOI 10.1007/978-3-658-10910-3, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Backhaus-Maul, H. (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 12, S. 32-38.
Bandura, A. (1999): Social Cognitive Theory of Personality. In: Pervin, L. A./John, O. P. (Hrsg.): Handbook of Personality: Theory and Research (2. Aufl.). New York: The Guilford Press, S. 154-196.
Baron, J. N./Bielby, W. T. (1980): Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. In: American Sociological Review, 45(5), S. 737-765.
Baron, J. N./Mittman, B. S./Newman, A. E. (1991): Targets of Opportunity: Organizational and Environmental Determinants of Gender Integration within the California Civil Service 1979-1985. In: American Journal of Sociology, 96(6), S. 1362-1401.
Baumeister, R. F. (1988): Should We Stop Studying Sex Differences Altogether? In: American Psychologist, 43(7), S. 1092-1095.
Beauvoir, S. de (1952): Das andere Geschlecht: Sitte und Sexus der Frau. Hamburg: Rowohlt.
Becker, G. S. (1962): Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. In: Journal of Political Economy, 70(5), S. 9-49.
Becker, G. S. (1983 [1964]): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (2. Aufl.). Chicago: The University of Chicago Press.
Becker, G. S. (1993): A Treatise on the Family. Cambridge: Harvard University Press.
Becker-Ritterspach, F. A./Becker-Ritterspach, J. C. (2006): Isomorphie und Entkoppelung im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS, S. 102-117.
Becker-Schmidt, R. (1995): Verdrängung Rationalisierung Ideologie: Geschlechterdifferenz und Unbewusstes, Geschlechterverhältnis und Gesellschaft. In: Knapp, G.-A./Wetterer, A. (Hrsg.): Traditionen Brüche: Entwicklungen feministischer Theorie (2. Aufl., 6. Bd.). Freiburg (Breisgau): Kore, S. 65-114.
Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (2000): Feministische Theorien zur Einführung. Hamburg: Junius.
Beck-Gernsheim, E. (1981): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
Beck-Gernsheim, E./Ostner, I. (1978): Frauen verändern – Berufe nicht? Ein theoretischer Ansatz zur Problematik von „Frau und Beruf". In: Soziale Welt, 29(3), S. 258-287.
Beggs, J. J. (1995): The Institutional Environment: Implications for Race and Gender Inequality in the U.S. Labor Markets. In: American Sociological Review, 60(4), S. 612-633.
Behnke, C./Meuser, M. (2005): Modernisierte Geschlechterverhältnisse? Entgrenzung von Beruf und Familie bei Doppelkarrierepaaren. In: Gottschall, K./Voß, G. G. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag (2. Aufl.). München: Rainer Hampp, S. 285-306.
Beller, A. H. (1982): Occupational Segregation by Sex: Determinants and Changes. In: The Journal of Human Resources, 17(3), S. 371-392.
Bernardoni, C./Werner, V. (Hrsg.) (1987): Ohne Seil und Haken: Frauen auf dem Weg nach oben. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission.
Bernart, Y./Krapp, S. (1998): Das narrative Interview: Ein Leitfaden zur rekonstruktiven Auswertung (3. Bd.). Landau: Empirische Pädagogik.
Bielby, W. T. (1992): Organizations, Stratification, and The American Occupational Structure. In: Contemporary Sociology, 21(5), S. 647-650.
Bielby, W. T./Baron, J. N. (1986a): Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination. In: American Journal of Sociology, 91(4), S. 759-799.
Bielby, W. T./Baron, J. N. (1986b): Sex Segregation Within Occupations. In: The American Economic Review, 76(2), S. 43-47.
Bielby, W. T./Bielby, D. D. (1989): Family Ties: Balancing Commitments to Work and Family in Dual Earner Households. In: American Sociological Review, 54(5), S. 776-789.

Bischoff, C. (1997): Frauen in der Krankenpflege: Zur Entwicklung von Frauenrolle und Frauenberufstätigkeit im 19. und 20. Jahrhundert (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
Bischoff, S. (1990): Frauen zwischen Macht und Mann: Männer in der Defensive: Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
Bischoff, S. (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie (77. Bd.). Bielefeld: Bertelsmann.
Bischof-Köhler, D. (1990): Frau und Karriere in psychobiologischer Sicht. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O), 34(1), S. 17-28.
Bischof-Köhler, D. (1997): Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten: Evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In: Wunder, R./Dick, P. (Hrsg.): Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Neuwied: Luchterhand, S. 209-240.
Bischof-Köhler, D. (2002): Von Natur aus anders: Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede. Stuttgart: Kohlhammer.
Blood, R. O./Wolfe, D. M. (1960): Husbands and Wives: The Dynamics of Married Living. New York: The Free Press.
Blossfeld, H./Drobnič, S. (Hrsg.) (2001): Careers of Couples in Contemporary Societies: From Male Breadwinner to Dual Earner Families. New York: Oxford University Press.
Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (2. Aufl.). Berlin: Springer.
Bourdieu, P (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz, S. 183-198.
Bowlby, J. (1973): Mütterliche Zuwendung und geistige Gesundheit [Maternal Care and Mental Health]. München: Kindler. (Aus dem Englischen von Gisela Bischof-Elten).
Bowlby, J. (1975): Bindung: Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung [Attachment and Loss]. München: Kindler. (Aus dem Englischen von Gertrud Mander).
Bowlby, J. (1976): Trennung: Psychische Schäden als Folge der Trennung von Mutter und Kind [Separation: Anxiety and Anger]. München: Kindler. (Aus dem Englischen von Erika Nosbüsch).
Brader, D. J./Lewerenz, J. (2006): Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf [24.02.2014].
Brass, D. J. (1984): Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. In: Administrative Science Quarterly, 29(4), S. 518-539.
Brass, D. J. (1985): Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. In: Academy of Management Journal, 28(2), S. 327-343.
Breisig, T. (2006): Betriebliche Organisation. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
Brines, J. (1994): Economic Dependency, Gender, and the Division of Labor at Home. In: American Journal of Sociology, 100(3), S. 652-688.
Britton, D. M. (2000): The Epistemology of the Gendered Organization. In: Gender & Society, 14(3), S. 418-434.
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2012): Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern: Erwerbstätigkeit, Erwerbsumfang und Erwerbsvolumen 2010 (2. Aufl.). Verfügbar unter: http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=185782.html [24.02.2014].
Bundespräsidialamt (Hrsg.) (2004): Antrittsrede von Bundespräsident Horst Köhler im Deutschen Bundestag am 1. Juli 2004. Verfügbar unter: http://www.land-der-ideen.de/sites/default/files/Antrittsrede%20des%20Bundespr%C3%A4sidenten%20Horst%20K%C3%B6hler.pdf [24.02.2014].
Burkart, G. (1994): Die Entscheidung zur Elternschaft: Eine empirische Kritik von Individualisierungs- und Rational-Choice-Theorien. Habilitation, Universität Berlin. Stuttgart: Enke.

Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: Administrative Science Quarterly, 6(3), S. 257-281.
Burt, R. S. (1982): Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action. New York: Academic Press.
Burt, R. S. (1995): Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press.
Butler, J. (1991): Das Unbehagen der Geschlechter [Gender Trouble] (722. Bd.). Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Aus dem Amerikanischen von Kathrina Menke).
Campbell, K. E. (1988): Gender Differences in Job-Related Networks. In: Work and Occupations, 15(2), S. 179-200.
Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, 4(16), S. 386-405.
Cockburn, C. (1988): Die Herrschaftsmaschine: Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how [Machinery of Dominance. Women, Man and Technical Know-how]. Berlin: Argument. (Aus dem Englischen von Gabriela Mischkowski).
Cockburn, C. (1993): Blockierte Frauenwege: Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern [In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations]. Hamburg: Argument. (Aus dem Englischen von Michael Haupt und Gabriela Mischkowski).
Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17(1), S. 1-25.
Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, 94, S. 95-120.
Coleman, J. S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie: Handlungen und Handlungssysteme [Foundations of Social Theory] (1. Bd.). München: Oldenbourg. (Aus dem Amerikanischen von Michael Sukale unter Mitwirkung von Martina Wiese).
Collinson, D. L./Knights, D./Collinson, M. (1990): Managing to discriminate. London: Routledge.
Cordes, M. (1995): Die ungelöste Frauenfrage: Eine Einführung in die feministische Theorie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
Covermann, S. (1985): Explaining Husbands‘ Participation in Domestic Labor. In: The Sociological Quarterly, 26(1), S. 81-97.
Cox, T. H. (1991): The Multicultural Organization. In: Academy of Management Executive, 5(2), S. 34-47.
Cox, T. H./Blake, S. (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. In: Academy of Management Executive, 5(3), S. 45-56.
Crozier, M. (1964): The Bureaucratic Phenomenon [Le phénomène bureaucratique]. Chicago: The University of Chicago Press. (Aus dem Französischen).
Crozier, M./Friedberg, E. (1993 [1977]): Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation [L´Acteur et le Système]. Frankfurt am Main: Hain. (Aus dem Französischen von Erhard Friedberg und Steffen Stelzer).
Cyba, E. (1995): Grenzen der Theorie sozialer Schließung? Die Erklärung von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern. In: Wetterer, A. (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt am Main: Campus, S. 51-70.
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) (Hrsg.) (2014): Vereinabrung zur Förderung der Chancengleichheit. Verfügbar unter: http://www.dihk.de/themenfelder/standortpolitik/arbeitsmarkt-soziales/vereinbarkeit-familie-und-beruf/positionen/vereinbarung-zur-foerderung-der-chancengleichheit [24.02.2014].
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (DIW Berlin) (Hrsg.) (2013): About SOEP. Verfügbar unter: http://www.diw.de/en/diw_02.c.221178.en/about_soep.html [24.02.2014].
DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48(2), S. 147-160.

Doeringer, P. B./Piore, M. J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis (4. Aufl.). Lexington: Heath.
Domsch, M. E./Kleiminger, K./Ladwig, D. H./Strasse, C. (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte: Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes. München und Mering: Rainer Hampp.
Domsch, M. E./Krüger-Basener, M. (1991): Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs). In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer, S. 398-408.
Domsch, M. E./Ladwig, D. H. (2012): Genderdax: Auswertung DAX-Unternehmen. Verfügbar unter: http://www.genderdax.de/download/genderdax_DAX_Auswertung.pdf [24.02.2014].
Domsch, M. E./Ladwig, D. H. (2014): Genderdax: Kurzportrait genderdax: Top Unternehmen für hochqualifizierte Frauen. Verfügbar unter: http://www.genderdax.de/genderdax/ueber-uns.php [24.02.2014].
Domsch, M./Regnet, E. (Hrsg.) (1990): Weibliche Fach- und Führungskräfte: Wege zur Chancengleichheit (19. Bd.). Stuttgart: Schäffer.
Drobnič, S./Blossfeld, H. (2004): Career Patterns over the Life Course: Gender, Class, and Linked Lives. In: Research in Social Stratification and Mobility, 21, S. 139-164.
Durkheim, E. (1988 [1893]): Über die Teilung der sozialen Arbeit: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften [De la division du travail social] (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Eagly, A. H./Carli, L. L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. In: Harvard Business Review, 85(9), S. 62-71.
Ehrenreich, B./English, D. (1979): Hexen, Hebammen und Krankenschwestern [Witches, Midwives, and Nurses] (5. Aufl.). München: Frauenoffensive. (Aus dem Amerikanischen von Ilona Balthazar).
Eichhorst, W./Rhein, T. (2004): Europäische Beschäftigungsstrategie – Katalysator für nationale Reformen? In: Wirtschaftsdienst Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 84(8), S. 538-544. Verfügbar unter: http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/index.php?mode=rubrik&rubrik=8 [24.02.2014].
Eichhorst, W./Thode, E. (2002): Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Benchmarking Deutschland Aktuell. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.familienhandbuch.de/cms/Familienpolitik_Vereinbarkeit.pdf [24.02.2014].
Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: The Academy of Management Review, 14(1), S. 57-74.
Emirbayer, M./Goodwin, J. (1994): Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. In: American Journal of Sociology, 99(6), S. 1411-1454.
England, P./Farkas, G. (1986): Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View. New York: Aldine.
Esping-Andersen, G. (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press.
Farkas, G. (1976): Education, Wage Rates, and the Division of Labor Between Husband and Wife. In: Journal of Marriage and Family, 38(3), S. 473-483.
Fayol, H. (1929 [1916]): Allgemeine und industrielle Verwaltung [Administration industrielle et générale]. München: Oldenbourg.
Ferguson, K. E. (1984): The Feminist Case Against Bureaucracy. Philadelphia: Temple.
Fernandez, J. P. (1981): Racism and Sexism in Corporate Life: Changing Values in American Business. Lexington: LexingtonBooks.
Festing, M./Hansmeyer, M. C. (2003): Frauen in Führungspositionen in Banken: Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland. Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule.

Fischer, C. S./Oliker, S. J. (1983): A Research Note on Friendship, Gender and the Life Cycle. In: Social Forces, 62(1), S. 124-133.
Fischer, G./Dahms, V./Bechmann, S./Frei, M./Leber, U. (2009): Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2008. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/forschungsbericht/2009/fb0409.pdf [24.02.2014].
Flick, U./Kardorff, E. von/Keupp, H./Rosenstiel, L. von/Wolff, S. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
Floge, L./Merrill, D. M. (1986): Tokenism Reconsidered: Male Nurses and Female Physicians in a Hospital Setting. In: Social Forces, 64(4), S. 925-947.
Franz, H.-W./Kopp, R. (2004): Betriebliche Experteninterviews. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 27(1), S. 51-61.
Franz, W. (2006): Arbeitsmarktökonomik (6. Aufl.). Berlin: Springer.
Friedel-Howe, H. (1990): Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O), 34(1), S. 3-16.
Friedel-Howe, H. (1991): Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer, S. 386-397.
Funken, C. (2004): Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS, S. 13-44.
Garfinkel, H. (2008 [1967]): Studies in Ethnomethodology. Cambridge: Polity Press.
Gerhards, J./Hölscher, M. (2003): Kulturelle Unterschiede zwischen Mitglieds- und Beitrittsländern der EU: Das Beispiel Familien- und Gleichberechtigungsvorstellungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 32(3), S. 206-225.
Gildemeister, R./Wetterer, A. (1995): Wie Geschlechter gemacht werden: Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, G.-A./Wetterer, A. (Hrsg.): Traditionen Brüche: Entwicklungen feministischer Theorie (2. Aufl., 6. Bd.). Freiburg (Breisgau): Kore, S. 201-254.
Gmür, M. (2004): Was ist ein ‚idealer Manager' und was ist eine ‚ideale Managerin'? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 18(4), S. 396-417.
Gottschall, K. (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main: Campus, S. 125-162.
Gottschall, K. (1998): Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, B./Maier, F./Pfau-Effinger, B. (Hrsg.): FrauenArbeitsMarkt: Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung (6. Bd.). Berlin: edition sigma, S. 63-94.
Gottschall, K. (2000): Soziale Ungleichheit und Geschlecht: Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotentiale im deutschen soziologischen Diskurs (13. Bd.). Opladen: Leske + Budrich.
Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78(6), S. 1360-1380.
Granovetter, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91(3), S. 481-510.
Granovetter, M. S. (1995 [1974]): Getting A Job: A Study of Contacts and Careers (2. Aufl.). Chicago: The University of Chicago Press.

Grunow, D./Schulz, F./Blossfeld, H. (2007): Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: Soziale Normen oder ökonomische Ressourcen? In: Zeitschrift für Soziologie, 36(3), S. 162-181.

Gutek, B. A./Cohen, A. G. (1992): Sex Ratios, Sex Role Spillover, and Sex at Work: A Comparison of Men's and Women's Experiences. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage, S. 133-150.

Haas, J./Malang, T. (2010): Beziehungen und Kanten. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 89-98.

Halford, S./Savage, M./Witz, A. (1997): Gender, Careers and Organisations: Current Developments in Banking, Nursing and Local Government. Houndmills: Macmillan.

Hammersley, M. (1989): The Dilemma of Qualitative Method: Herbert Blumer and the Chicago Tradition. London: Routledge.

Hartmann, M. (1996): Topmanager: Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main: Campus

Hartmann, M./Kopp, J. (2001): Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 53(3), S. 436-466.

Hasse, R./Krücken, G. (2005): Neo-Institutionalismus (2. Aufl.). Bielefeld: transcript.

Hausen, K. (1978): Technischer Fortschritt und Frauenarbeit im 19. Jahrhundert: Zur Sozialgeschichte der Nähmaschine. In: Geschichte und Gesellschaft, 4(2), S. 148-169.

Heikes, E. J. (1991): When Men are the Minority: The Case of Men in Nursing. In: The Sociological Quarterly, 32(3), S. 389-401.

Heintz, B. (2001): Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip: Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden: Westdeutscher, S. 9-29.

Heintz, B. (2008): Ohne Ansehen der Person? De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Wilz, S. M. (Hrsg.): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen: Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen. Wiesbaden: VS, S. 231-251.

Heintz, B./Nadai, E. (1998): Geschlecht und Kontext: De-Institutionalisierungs-prozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 27(2), S. 75-93.

Heintz, B./Nadai, E./Fischer, R./Ummel, H. (1997): Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main: Campus.

Helfferich, C. (2001): Frauen leben: Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung (19. Bd.). Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

Helgesen, S. (1991): Frauen führen anders: Vorteile eines neuen Führungsstils [The Female Advantage: Women's Ways of Leadership]. Frankfurt: Campus. (Aus dem Englischen von Linda Gränz).

Hellmann, K.-U. (2006): Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS, S. 75-88.

Henneberger, F./Sousa-Poza, A. (2002): Beweggründe und Determinanten zwischenbetrieblicher Mobilität: Die Schweiz in einer internationalen Perspektive. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 35(2), S. 204-231. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/mittab/2002/2002_2_MittAB_Henneberger_Souza-Poza.pdf [24.02.2014].

Hennig, M. (2010): Soziales Kapital und seine Funktionsweise. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 177-189.

Hennig, M./Kohl, S. (2012): Fundierung der Netzwerkperspektive durch die Habitus und Feldtheorie von Pierre Bourdieu. In: Hennig, M./Stegbauer, C. (Hrsg.): Die Integration von Theorie und Methode in der Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS, S. 13-32.

Hinz, T./Abraham, M. (2005): Theorien des Arbeitsmarktes: Ein Überblick. In: Abraham, M./Hinz, T. (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie: Probleme, Theorien, empirische Befunde. Wiesbaden: VS, S. 17-68.

Hinz, T./Gartner, H. (2005): Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben. In: Zeitschrift für Soziologie, 34(1), S. 22-39.

Hirschauer, S. (1994): Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 46, S. 668-692.

Hirschauer, S. (2001): Das Vergessen des Geschlechts: Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden: Westdeutscher, S. 208-235.

Hirsch-Kreinsen, H. (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie: Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim: Juventa.

Höyng, S. (1999): Männerbündische Arbeitskultur am Beispiel von Personalpolitik. In: Krannich, M. (Hrsg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen: Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main. Essen: Klartext, S. 93-98.

Hoffmann, U. (1987): Computerfrauen: Welchen Anteil haben Frauen an Computergeschichte und -arbeit? (2. Aufl.). München: Rainer Hampp.

Hollstein, B. (2010): Strukturen, Akteure, Wechselwirkungen: Georg Simmels Beiträge zur Netzforschung. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (2. Aufl., 2. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 91-103.

Holst, E./Busch, A. (2009): Der „Gender Pay Gap" in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.96864.de/diw_sp0169.pdf [24.02.2014].

Holst, E./Busch, A./Fietze, S./Schäfer, A./Schmidt, T./Tobsch, V./Tucci, I. (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006 (7. Bd.). Baden-Baden: Nomos. Verfügbar unter: http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=121458.html [24.02.2014].

Holst, E./Busch, A./Kröger, L. (2012): Führungskräfte-Monitor 2012: Update 2001-2010. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf [24.02.2014].

Holst, E./Kröger, L. (2013): Frauen tragen immer mehr zum gemeinsamen Verdienst in Partnerschaften bei. In: Wochenbericht des DIW Berlin, 12, S. 10-13. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.417661.de/13-12-3.pdf [24.02.2014].

Holst, E./Schimeta, J. (2013a): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. Managerinnen-Barometer 2013. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.414308.de/13-3.pdf [24.02.2014].

Holst, E./Schimeta, J. (2013b): Finanzsektor: Männliche Dominanz in Top-Entscheidungsgremien bleibt erdrückend. Managerinnen-Barometer 2013. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.414308.de/13-3.pdf [24.02.2014].

Honegger, C. (1991): Die Ordnung der Geschlechter: Die Wissenschaft vom Menschen und das Weib 1750-1850. Frankfurt: Campus.

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (2010): Hoppenstedt-Studie "Frauen im Management" (FiM). Anzufordern unter: http://www.firmendatenbank.de/ [24.02.14].

Horner, M. S. (1972a): Toward an Understanding of Achievement – Related Conflicts in Women. In: The Journal of Social Issues, 28(2), S. 157-175.

Horner, M. S. (1972b): The Motive to Avoid Success and Changing Aspirations of College Women. In: Bardwick, J. M. (Hrsg.): Readings on the Psychology of Women. New York: Harper & Row, S. 62-67.

Hultin, M. (2003): Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. In: Work and Occupations, 30(1), S. 30-61.
Ibarra, H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. In: Administrative Science Quarterly, 37, S. 422-447.
Ibarra, H. (1993): Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. In: The Academy of Management Review, 18(1), S. 56-87.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hrsg.) (2014): Das IAB-Betriebspanel. Verfügbar unter: http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/ [24.02.2014].
International Labour Organization (ILO) (Hrsg.) (2014): International Labour Organization: Promoting Jobs, protecting people. Verfügbar unter: http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm [24.02.2014]
Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele (3. Aufl.), Wiesbaden: VS.
Jüngling, C. (1999): Organisationsforschung und Geschlechterpolitik: Von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker. In: Krannich, M. (Hrsg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen: Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main. Essen: Klartext, S. 21-33.
Kanter, R. M. (1977a): Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
Kanter, R. M. (1977b): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. In: American Journal of Sociology, 82(5), S. 965-990.
Kardorff, E. von (2006): Virtuelle Gemeinschaften – eine neue Form der Vergesellschaftung? In: Hollstein, B./Straus, F. (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse: Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: VS, S. 63-97.
Kattinge, S. (2007): Die Kinderfrage in Deutschland: Gründe für den Realisierungsaufschub vorhandener Kinderwünsche bei hochqualifizierten Frauen. Saarbrücken: VDM.
Kay, R. (2007): Auf dem Weg in die Chefetage: Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen (IfM-Materialien Nr. 170). Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-170_2007.pdf [24.02.2014].
Keddi, B. (2003): Projekt Liebe: Lebensthemen und biografisches Handeln junger Frauen in Paarbeziehungen. Opladen: Leske + Budrich.
Kieser, A. (2006): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, S. 133-168.
Kleinert, C./Kohaut, S./Zirngibl, M. (2006): IAB-Führungskräftestudie: Die gläserne Decke. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/forum/2006/Forum2-2006_Kleinert_Kohaut_Zirngibl.pdf [24.02.2014].
Knoke, D./Kuklinski, J. H. (1982): Network Analysis. Newbury Park: Sage.
Knoke, D./Yang, S. (2008): Social Network Analysis. Los Angeles: Sage.
Köhler, G. (1992): Methodik und Problematik einer mehrstufigen Expertenbefragung. In: Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. (Hrsg.): Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdeutscher, S. 318-332.
Körner, T./Günther, L. (2011): Frauen in Führungspositionen: Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/FrauenFuehrungspositionen52011.pdf?__blob=publicationFile [24.02.2014].
Kohaut, S./Möller, I. (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran (IAB-Kurzbericht 6). Verfügbar unter: http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf [24.02.2014].
Kohn, S./Breisig, T. (1999): Teilzeitarbeit für Führungskräfte? Erkenntnisse aus einer Fallstudie. In: Arbeit, 8(2), S. 162-178.

Kolbe, W. (2002): Elternschaft im Wohlfahrtsstaat: Schweden und die Bundesrepublik im Vergleich 1945-2000 (38. Bd.). Dissertation, Universität Bielefeld. Frankfurt am Main: Campus.
Konietzka, D./Kreyenfeld, M. (Hrsg.) (2007): Ein Leben ohne Kinder: Kinderlosigkeit in Deutschland. Wiesbaden: VS.
Kreimer, M. (2009): Ökonomie der Geschlechterdifferenz: Zur Persistenz von Gender Gaps. Wiesbaden: VS.
Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik: Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München: Rainer Hampp.
Krell, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen, 3(4), S. 334-350.
Krell, G. (2000): Managing-Diversity: Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 105-122.
Krell, G./Sieben, B. (2010): Diversity Management. In: Massing, P. (Hrsg.): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, S. 45-62.
Kropp, P. (2010): Methodologischer Individualismus und Netzwerkforschung: Ein Diskussionsbeitrag. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (2. Aufl., 2. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 145-154.
Kühn, R. (1991): Frauenerwerbstätigkeit: Eine Untersuchung zur Ungleichbehandlung in Tarifverträgen. Münster: Waxmann.
Künzler, J./Walter, W. (2001): Arbeitsteilung in Partnerschaften: Theoretische Ansätze und empirische Befunde. In: Huinink, J./Strohmeier, K. P./Wagner, M. (Hrsg.): Solidarität in Partnerschaft und Familie: Zum Stand familiensoziologischer Theoriebildung (7. Bd.). Würzburg: Ergon, S. 185-218.
Kuhlmann, E./Kutzner, E./Müller, U./Riegraf, B./Wilz, S. (2002): Organisationen und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter(a)symmetrie. In: Schäfer, E./Fritzsche, B./Nagode, C. (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im sozialen Wandel: Interdisziplinäre Analysen zu Geschlecht und Modernisierung (26. Bd.). Opladen: Leske + Budrich, S. 221-250.
Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung (3. Aufl., 2. Bd.). Weinheim: Beltz.
Langer, A. (2010): Transkribieren – Grundlagen und Regeln. In: Friebertshäuser, B./Langer, A./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (3. Aufl.). Weinheim: Juventa, S. 515-528.
Laqueur, T. (1996): Auf den Leib geschrieben: Die Inszenierung der Geschlechter von der Antike bis Freud. München: dtv.
Legewie, H. (1994): Globalauswertung von Dokumenten. In: Boehm, A./Mengel, A./Muhr, T. (Hrsg.): Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge (14. Bd.). Konstanz: UVK, S. 177-182.
Lemons, M. A. (2003): Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women. In: Sex Roles, 49(5/6), S. 247-264.
Lengfeld, H. (2007): Organisierte Ungleichheit: Wie Organisationen Lebenschancen beeinflussen. Wiesbaden: VS.
Leuze, K./Strauß, S. (2009): Lohnungleichheiten zwischen Akademikerinnen und Akademikern: Der Einfluss von fachlicher Spezialisierung, frauendominierten Fächern und beruflicher Segregation. In: Zeitschrift für Soziologie, 38(4), S. 262-281.
Lin, N. (1982): Social Resources and Instrumental Action. In: Marsden, P. V./Lin, N. (Hrsg.): Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills: Sage, S. 131-145.
Lin, N. (1999): Building a Network Theory of Social Capital. In: Connections, 22(1), S. 28-51.
Lin, N. (2003): Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge: Cambridge University Press.

Lin, N./Cook, K. S./Burt, R. S. (Hrsg.) (2001): Social Capital: Theory and Research. New York: Aldine de Gruyter.
Lin, N./Dumin, M. (1986): Access to Occupations through Social Ties. In: Social Networks, 8, S. 365-385.
Lin, N./Ensel, W. M./Vaughn, J. C. (1981): Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. In: American Sociological Review, 46(4), S. 393-405.
Lipman-Blumen, J. (1976): Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. In: Signs, 1(3), S. 15-31.
Lutz, B./Sengenberger, W. (1974): Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik: Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten (26. Bd.). Göttingen: Schwartz.
Maaß, F./Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als "guter Bürger". Wiesbaden: DUV.
Marr, R. (1989): Überlegungen zu einem Konzept einer „Differentiellen Personalwirtschaft". In: Drumm, H. J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern: Haupt, S. 37-48.
Mayer, H. O. (2002): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München: Oldenbourg.
Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (9. Aufl.). Weinheim: Beltz.
Metz, I. (2011): Women Leave Work because of Family Responsibilities: Fact or fiction? In: Asia Pacific Journal of Human Resources, 49(3), S. 285-307.
Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher, S. 441-471.
Meuser, M./Nagel, U. (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.): Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher, S. 180-192.
Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology, 83(2), S. 340-363.
Mills, A. J. (1992): Organization, Gender, and Culture. In: Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage, S. 93-111.
Mills, A. J./Tancred, P. (Hrsg.) (1992): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage.
Mincer, J. (1958): Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. In: Journal of Political Economy, 66(4), S. 281-302.
Mincer, J./Polachek, S. (1974): Family Investments in Human Capital: Earnings of Women. In: Journal of Political Economy, 82, S. 76-108.
Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität [Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations]. Wiesbaden: Gabler. (Aus dem Amerikanischen von Hans-Peter Meyer).
Mischke, J./Wingerter, C. (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt: Deutschland und Europa. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereFrauenMaennerArbeitsmarkt0010018129004.pdf?__blob=publicationFile [24.02.2014].
Mizruchi, M. S. (1994): Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies. In: Acta Sociologica, 37, S. 329-343.
Morgan, G. (2002 [1986]): Bilder der Organisation [Images of Organization] (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta. (Aus dem Amerikanischen von Inge Olivia Wacker).

Mucha, A./Rastetter, D. (2012): Macht und Gender: Nach Macht greifen – mit mikropolitischer Kompetenz! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. Gruppendynamik und Organisationsberatung. In: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 43(2), S. 173-188.

Mühlfeld, C./Windolf, P./Lampert, N./Krüger, H. (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt, 32(3), S. 325-352.

Müller, U. (1985): Arbeits- und Industriesoziologische Perspektiven von Frauenarbeit – Frauen als „defizitäre" Männer? In: Sektion Frauenforschung in den Sozialwissenschaften in der DGS (Hrsg.): Frauenforschung: Beiträge zum 22. Deutschen Soziologentag, Dortmund 1984. Frankfurt am Main: Campus, S. 76-86.

Müller, U. (1999): Geschlecht und Organisation: Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, H. M./Völker, S./Hüning, H. (Hrsg.): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung (22. Bd.). Opladen: Leske + Budrich, S. 53-76.

Munch, A./McPherson, M. J./Smith-Lovin, L. (1997): Gender, Children, and Social Contact: The Effects of Childrearing for Men and Women. In: American Sociological Review, 62(4), S. 509-520.

Myrdal, A./Klein, V. (1970): Women's Two Roles: Home and Work (2. Aufl.). London: Routledge & Paul.

Nagel, J. (2006): Frauen in Deutschland 2006. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/BlickpunktFraueninDeutschland1021211059004.pdf?__blob=publicationFile [24.02.2014].

Neuberger, O. (1995): Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (7. Bd.). Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neuhaus, A. (2010): Das "Arbeitnehmerkündigungsverhalten" als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation: Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis (1. Bd.). Dissertation, Universität Münster (Westfalen). Münster: Monsenstein und Vannerdat.

Nollert, M. (2010): Kreuzung sozialer Kreise: Auswirkungen und Wirkungsgeschichte. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 157-165.

Ohlendieck, L. (2003a): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, U. (Hrsg.): Gender – From Costs to Benefits. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 183-193.

Ohlendieck, L. (2003b): Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In: Pasero, U./Weinbach, C. (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble: Systemtheoretische Essays. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 171-185.

Oi, W. Y. (1962): Labor as a Quasi-Fixed Factor. In: Journal of Political Economy, 70(6), S. 538-555.

Osterloh, M./Littmann-Wernli, S. (2000): Die „gläserne Decke": Realität und Widersprüche. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 123-139.

Ostner, I. (1979): Beruf und Hausarbeit: Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Ouchi, W. G. (1981): Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge (4. Aufl.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Padavic, I. (1991): The Re-Creation of Gender in a Male Workplace. In: Symbolic Interaction, 14(3), S. 279-294.

Pasero, U. (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS, S. 143-164.

Peinl, I./Völker, S. (2001): Arbeit und Geschlechterverhältnisse im Umbruch: (Des)Integration der Lebenssphären? In: Berliner Journal für Soziologie, 1, S. 63-76.

Percheski, C. (2008): Opting out? Cohort Differences in Professional Women's Employment Rates from 1960 to 2005. In: American Sociological Review, 73, S. 497-517.

Pfarr, H. M. (1988): Quoten und Grundgesetz: Notwendigkeit und Verfassungsmäßigkeit von Frauenförderung. Baden-Baden: Nomos.

Pfeffer, J. (1999): Power-Management: Wie Macht in Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird [Managing with Power: Politics and Influence in Organizations]. Wien: Ueberreuter. (Aus dem Amerikanischen von Annemarie Pumpernig und Stephan Gebauer).

Pfeffer, J./Ross, J. (1990): Gender-Based Wage Differences: The Effects of Organizational Context. In: Work and Occupations, 17(1), S. 55-78.

Phelps, E. S. (1972): The Statistical Theory of Racism and Sexism. In: The American Economic Review, 62(4), S. 659-661.

Piore, M. J. (1978): Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt am Main: Campus, S. 67-98.

Podolny, J. M./Baron, J. N. (1997): Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. In: American Sociological Review, 62(5), S. 673-693.

Polachek, S. W. (2003): Mincer's Overtaking Point and the Life Cycle Earnings Distribution. In: Review of Economics of the Household, 1(4), S. 273-304.

Powell, W. W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik (2. Bd.). Frankfurt am Main: Campus, S. 213-272.

Preisendörfer, P. (1987): Organisationale Determinanten beruflicher Karrieremuster: Theorieansätze, methodische Zugangswege und empirische Befunde. In: Soziale Welt, 38(2), S. 211-226.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2011): Mehr Frauen in Führungspositionen! Verfügbar unter: http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Artikel/2011/10/2011-10-17-frauengipfel.html [24.02.2014].

Preuss, E. (1987): Die Frau als Manager: Vorurteile, Fakten und Erfahrungen (14. Bd.). Dissertation, Universität St. Gallen. Bern: Haupt.

Pringle, R. (1989): Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work. London: Verso.

Ragins, B. R. (1989): Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma. In: Human Relations, 42(1), S. 1-22.

Ragins, B. R./Cotton, J. L. (1991): Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor. In: The Academy of Management Journal, 34(4), S. 939-951.

Ramm, M./Bargel, T. (2005): Frauen im Studium: Langzeitstudie 1983 – 2004. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/frauen_im_studium_1983-2004.pdf [24.02.2014].

Rastetter, D. (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen: Eine geschlechtervergleichende Analyse (33. Bd.). Opladen: Westdeutscher.

Rastetter, D. (1998): Männerbund Management: Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 2, S. 167-186.

Rastetter, D./Cornils, D. (2012): Networking: Aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen: Gruppendynamik und Organisationsberatung. In: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 43(1), S. 43-60.

Rau, I. (1995): Weibliche Führungskräfte: Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen (1756. Bd.). Dissertation, Universität Freiburg (Breisgau). Frankfurt am Main: Peter Lang.
Regnet, E. (1997): Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren. In: Wunderer, R./Dick, P. (Hrsg.): Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Neuwied: Luchterhand, S. 241-265.
Regnet, E./Schackmann, V. (1991): Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer, S. 43-51.
Reskin, B. F. (1988): Bringing the Men Back in: Sex Differentiation and the Devaluation of Women's Work. In: Gender and Society, 2(1), S. 58-81.
Reskin, B. F. (1993): Sex Segregation in the Workplace. In: Annual Review of Sociology, 19, S. 241-270.
Reskin, B. F./McBrier, D. B. (2000): Why not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers. In: American Sociological Review, 65, S. 210-233.
Reskin, B. F./Padavic, I. (1994): Women and Men at Work. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
Reskin, B. F./Roos, P. A. (1990): Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations. Philadelphia: Temple University Press.
Ridgeway, C. L. (2001a): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechter-Soziologie. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 250-275.
Ridgeway, C. L. (2001b): Gender, Status, and Leadership. In: Journal of Social Issues, 57(4), S. 637-655.
Robak, B. (1992): Schriftsetzerinnen und Maschineneinführungsstrategien im 19. Jahrhundert. In: Wetterer, A. (Hrsg.): Profession und Geschlecht: Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt am Main: Campus, S. 83-100.
Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. (1970 [1939]): Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago (15. Aufl.). Cambridge: Harvard University Press.
Rosenstiel, L. von (1991): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer, S. 3-27.
Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) (1991): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (20. Bd.). Stuttgart: Schäffer.
Rühl, M. (2000): Netzwerke und Cross-Mentoring-Strategien bei der Lufthansa. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 189-202.
Salancik, G. R. (1979): Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors. In: Academy of Management Journal, 22(2), S. 375-394.
Scheidegger, N. (2010a): Die Wirkung struktureller Löcher auf den Karriereerfolg im Management: Eine kontingente Betrachtung. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (2. Aufl., 2. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 503-516.
Scheidegger, N. (2010b): Strukturelle Löcher. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 145-155.
Scheidegger, N./Osterloh, M. (2004): One Network Fits All? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS, S. 199-226.
Schein, V. E. (2001): A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. In: Journal of Social Issues, 57(4), S. 675-688.

Scherer, A. G. (2006): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, S. 19-62.
Schlapeit-Beck, D. (1991): Karrierefrauen im Konflikt zwischen Ohnmachtszuschreibung und weiblichem Führungsstil. In: Feministische Studien, 9(1), S. 147-157.
Schmidt, M./Beschorner, T. (Hrsg.) (2005): Werte- und Reputationsmanagement (11. Bd.). München: Rainer Hampp.
Schmitt, C./Wagner, G. G. (2006): Kinderlosigkeit von Akademikerinnen überbewertet. In: DIW Berlin Wochenbericht, 73(21), S. 313-317. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/44356/06-21-1.pdf [24.02.2014].
Schneider, B. (2007): Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management: Eine empirische Untersuchung zur Unterrepräsentanz von Frauen im Management in Großunternehmen in Deutschland (3254. Bd./Vol.). Dissertation, Universität Hamburg. Frankfurt am Main: Peter Lang.
Schönfeld, S./Tschirner, N. (2000): Mentoring-Programme für Frauen: Ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 241-260.
Schulz, F./Blossfeld, H. (2006): Wie verändert sich die häusliche Arbeitsteilung im Eheverlauf? Eine Längsschnittstudie der ersten 14 Ehejahre in Westdeutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 58(1), S. 23-49.
Schwarze, B./Frey, A./Lelutiu, A./Behrens, H./Anthes, L./Wieland, C. (2012): Hoppenstedt-Studie 2012: Frauen im Management (FiM). Verfügbar unter: http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt_Studie_FINAL.pdf [24.02.2014].
Schweizer, T. (1989): Netzwerkanalyse als moderne Strukturanalyse. In: Schweizer, T. (Hrsg.): Netzwerkanalyse: Ethnologische Perspektiven. Berlin: Reimer, S. 1-34.
Scott, J. (2007): Social Network Analysis: A Handbook (2. Aufl.). Los Angeles: Sage.
Scott, W. R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie [Organizations: Rational, Natural, and Open Systems]. Frankfurt am Main: Campus. (Aus dem Amerikanischen von Hanne Herkommer).
Scott, W. R./Davis, G. F. (2007): Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives. New Jersey: Pearson Education International/Prentice Hall.
Seeg, B. (2000): Frauen und Karriere: Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt am Main: Campus.
Senge, K./Hellmann, K.-U. (2006): Einleitung. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS, S. 7-31.
Sengenberger, W. (1978): Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt am Main: Campus, S. 15-42.
Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt am Main: Campus.
Sepehri, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG (34. Bd.). München: Rainer Hampp.
Sesselmeier, W./Funk, L./Waas, B. (2010): Arbeitsmarkttheorien: Eine ökonomisch-juristische Einführung (3. Aufl.). Berlin: Physica-Verlag.
Seyda, S. (2003): Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. In: iw-trends, 30(2), S. 1-19.
Simmel, G. (1989 [1890]): Über sociale Differenzierung: Sociologische und psychologische Untersuchungen. In: Rammstedt, O. (Hrsg.): Gesamtausgabe/Georg Simmel (2. Bd.). Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 109-295.

Simmel, G. (1992 [1908]): Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. In: Rammstedt, O. (Hrsg.): Gesamtausgabe/Georg Simmel (11. Bd.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simon, H. A. (1981 [1947]): Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung [Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization] (3. Aufl.). Landsberg am Lech: Moderne Industrie. (Aus dem Amerikanischen von Wolfgang Müller unter Mitarbeit von Jürgen Eckert und Bernd Schauenberg).

Sordon, E. (1995): Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen: Betriebliche Defizite und Perspektiven der Verwirklichung von Chancengleichheit (82. Bd.). Pfaffenweiler: Centaurus.

South, S. J./Bonjean, C. M./Markham, W. T./Corder, J. (1982): Social Structure and Intergroup Interaction: Men and Women of the Federal Bureaucracy. In: American Sociological Review, 47(5), S. 587-599.

Spangler, E./Gordon, M. A./Pipkin, R. M. (1978): Token Women: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis. In: American Journal of Sociology, 84(1), S. 160-170.

Speck, O. (1956): Kinder erwerbstätiger Mütter: Ein soziologisch-pädagogisches Gegenwartsproblem. Stuttgart: Enke.

Spitz, R. A. (1980): Vom Säugling zum Kleinkind: Naturgeschichte der Mutter-Kind-Beziehungen im ersten Lebensjahr [The First Year of Life: A Psychoanalytic Study of Normal and Deviant Development of Object Relations] (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta. (Aus dem Englischen von Gudrun Theusner-Stampa).

Staehle, W. H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Aufl.). München: Vahlen.

Stafford, R./Backman, E./Dibona, P. (1977): The Division of Labor among Cohabiting and Married Couples. In: Journal of Marriage and Family, 39(1), S. 43-57.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014a): Mikrozensus: Was beschreibt der Mikrozensus? Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Meta/AbisZ/Mikrozensus.html [24.02.2014].

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014b): Mikrozensus: Zur Erhebung. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/SUFMikrozensus.html [24.02.2014].

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014c): 13 Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile [01.04.2015]

Stegbauer, C. (2010): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Einige Anmerkungen zu einem neuen Paradigma. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (2. Aufl., 2. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 11-20.

Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.) (2010): Handbuch Netzwerkforschung (4. Bd.). Wiesbaden: VS.

Straumann, L. D./Hirt, M./Müller, W. R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen (12. Bd.). Zürich: vdf.

Stroh, L. K./Brett, J. M./Reilly, A. H. (1996): Family Structure, Glass Ceiling, and Traditional Explanations for the Differential Rate of Turnover of Female and Male Managers. In: Journal of Vocational Behavior, 49(1), S. 99-118.

Strümpel, B./Prenzel, W./Scholz, J./Hoff, A. (1988): Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner: Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern (16. Bd.). Berlin: Sigma.

Taylor, F. W. (1993 [1911]): The Principles of Scientific Management. London: Routledge/Thoemmes Press.

Tomaskovic-Devey, D./Skaggs, S. (2001): Führt Bürokratisierung zu geschlechtsspezifischer Segregation? In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden: Westdeutscher, S. 308-331.

Türk, K. (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher, S. 124-176.
Tyrell, H. (1986): Geschlechtliche Differenzierung und Geschlechter-klassifikation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 38, S. 450-489.
Uhlendorff, H./Prengel, A. (2010): Forschungsperspektiven quantitativer Methoden im Verhältnis zu qualitativen Methoden. In: Friebertshäuser, B./Langer, A./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmetho-den in der Erziehungswissenschaft (3. Aufl.). Weinheim: Juventa, S. 137-148.
Vedder, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 37(1), S. 7-17.
Veith, M. (1988): Frauenkarriere im Management: Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt am Main: Campus.
Vinz, D./Schiederig, K. (2010): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten. In: Massing, P. (Hrsg.): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, S. 13-44.
Voss, T. (1992): Organisation. In: Reinhold, G./Lamnek, S./Recker, H. (Hrsg.): Soziologie-Lexikon (2. Aufl.). München: Oldenbourg, S. 429-432.
Wachter, M. L. (1978): Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes aus neoklassischer Sicht. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt am Main: Campus, S. 139-184.
Wahl, K./Honig, M.-S./Gravenhorst, L. (1982): Wissenschaftlichkeit und Interessen: Zur Herstellung subjektivitätsorientierter Sozialforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Wald, A. (2010): Der Netzwerkansatz in der Führungsforschung. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (2. Aufl., 2. Bd.). Wiesbaden: VS, S. 493-502.
Walgenbach, P. (2002): Giddens‘ Theorie der Strukturierung. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, S. 355-375.
Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, S. 353-401.
Webber, G./Williams, C. (2008): Mothers in “Good” and “Bad” Part-time Jobs: Different Problems, Same Results. In: Gender & Society, 22(6), S. 752-777.
Weber, M. (1976 [1922]): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundrisse der verstehenden Soziologie (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
Weinbach, C./Stichweh, R. (2001): Die Geschlechterdifferenz in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 30-52.
Welpe, I./Schmeck, M. (2005): Kompaktwissen Gender in Organisationen (1. Bd.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
Werner, V. (1987): Weibliche Identität und Berufsorientierung. In: Bernardoni, C./Werner, V. (Hrsg.): Ohne Seil und Haken: Frauen auf dem Weg nach oben. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission, S. 365-375.
West, C./Fenstermaker, S. (1995): Doing Difference. In: Gender and Society, 9(1), S. 8-37.
West, C./Zimmerman, D. H. (1987): Doing Gender. In: Gender and Society, 1(2), S. 125-151.
West, C./Zimmerman, D. H. (1991): Doing Gender. In: Lorber, J./Farrell, S. A. (Hrsg.): The Social Construction of Gender. Newbury Park: Sage, S. 13-37.
Wetterer, A. (1992): Theoretische Konzepte zur Analyse der Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. In: Wetterer, A. (Hrsg.): Profession und Geschlecht: Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt am Main: Campus, S. 13-40.
Wharton, A. S. (1989): Gender Segregation in Private-Sector, Public-Sector, und Self-Employed Occupations, 1950-1981. In: Social Science Quarterly, 70(4), S. 923-940.

Wharton, A. S. (2002): Geschlechterforschung und Organisationssoziologie. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): Organisationssoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden: Westdeutscher, S. 188-202.
Wharton, A. S./Baron, J. N. (1987): So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work. In: American Sociological Review, 52(5), S. 574-587.
Wiegand, H. (1993): Frauen in Führungspositionen – Determinanten einer „leeren Menge“. Mainz: Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz e.V.
Wieser, C. (2005): “Corporate Social Responsibility” – Ethik, Kosmetik oder Strategie? Über die Relevanz der sozialen Verantwortung in der Strategischen Unternehmensführung (11. Bd.). Wien: Lit.
Williams, C. L. (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Female“ Professions. In: Social Problems, 39(3), S. 253-267.
Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press.
Willms, A. (1983): Segregation auf Dauer? Zur Entwicklung des Verhältnisses von Frauenarbeit und Männerarbeit in Deutschland, 1882-1980. In: Müller, W./Willms, A./Handl, J. (Hrsg.): Strukturwandel der Frauenarbeit 1880-1980. Frankfurt am Main: Campus, S. 107-181.
Wilz, S. M. (2001): „Gendered Organizations“: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. In: Berliner Journal für Soziologie, 1, S. 97-107.
Wilz, S. M. (2002): Organisation und Geschlecht: Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen (28. Bd.). Opladen: Leske + Budrich.
Wilz, S. M. (2004): Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS, S. 227-258.
Windeler, A. (2007): Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze. In: Altmeppen, K.-D./Hanitzsch, T./Schlüter, C. (Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation. Wiesbaden: VS, S. 347-370.
Wirth, H. (2007): Kinderlosigkeit von hoch qualifizierten Frauen und Männern im Paarkontext: Eine Folge von Bildungshomogamie? In: Konietzka, D./Kreyenfeld, M. (Hrsg.): Ein Leben ohne Kinder: Kinderlosigkeit in Deutschland. Wiesbaden: VS, S. 167-199.
Wobbe, T. (2005): Stabilität und Dynamik des Geschlechts in der modernen Gesellschaft: Die soziologische Perspektive. In: Bußmann, H./Hof, R. (Hrsg.): Genus: Geschlechterforschung: Gender Studies in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Ein Handbuch. Stuttgart: Kröner, S. 444-481.
Wunderer, R./Dick, P. (1997): Frauen im Management: Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie. In: Wunder, R./Dick, P. (Hrsg.): Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Neuwied: Luchterhand, S. 5-205.
Yoder, J. D. (1991): Rethinking Tokenism: Looking Beyond Numbers. In: Gender & Society, 5(2), S. 178-192.
Ziefle, A. (2009): Familienpolitik als Determinante weiblicher Lebensverläufe? Die Auswirkungen des Erziehungsurlaubs auf Familien- und Erwerbsbiographien in Deutschland. Dissertation, Freie Universität Berlin. Wiesbaden: VS.
Ziegler, J. (2002): Zwischen Karriere und Familie: Eine Untersuchung über österreichische Führungskräfte (90. Bd.). Dissertation, Universität Wien. Wien: WUV.
Zucker, L. G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: American Sociological Review, 42(5), S. 726-743.
Zucker, L. G. (1987): Institutional Theories of Organization. In: Annual Review of Sociology, 13, S. 443-464.